

Subjektivierte Taylorisierung: Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit

Matuschek, Ingo; Arnold, Katrin; Voß, G. Günter

Postprint / Postprint

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Matuschek, I., Arnold, K., & Voß, G. G. (2007). *Subjektivierte Taylorisierung: Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit*. (Arbeit und Leben im Umbruch, 11). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324079>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Ingo Matuschek, Katrin Arnold, G. Günter Voß:

Subjektivierte Taylorisierung.

Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit

Arbeit und Leben im Umbruch.

Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft,

hrsg. von G. Günter Voß, Band 11,

ISBN 978-3-86618-105-2, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2007, 355 S., € 32.80

Das Buch präsentiert vor dem Hintergrund eines empirischen Forschungsprojektes mit der Perspektive der subjektivierten Taylorisierung einen neuen Blick auf medienvermittelte Dienstleistungen. Jenseits euphemistischer Verweise auf ganzheitliche Aspekte berücksichtigende Arbeitsorganisation, wie sie insbesondere den betrieblichen Selbstdarstellungen eigen sind, aber auch in Distanz zu fatalistisch anmutenden Diagnosen rein tayloristischer Arbeitspraxis wird die Organisation medienvermittelter Arbeit in Call Centern als lebendige Auseinandersetzung zwischen betrieblichen Akteuren gefasst, die eine facettenreiche Arbeitswirklichkeit konstruiert. Die im Zuge der Rationalisierung der Kundenbeziehungen ursprünglich nur als notwendige Ergänzung technisierter Kommunikationswege vorgesehene Nutzung personaler Qualitäten der Arbeitenden verselbständigt sich: statt partieller Kompetenzen wird die ganze Person in die Tätigkeit eingebracht. Den Beschäftigten kommt die Rolle eines mehr oder weniger offen agierenden eigensinnigen Akteurs zu, der individuelle Ansprüche an die Arbeit unter Umständen nicht nur (ggf. kollektiv) formuliert, sondern alltäglich praktiziert. Das Management sieht sich vor einen neuen Legitimationsdruck hinsichtlich des eigenen Wirkens gestellt und zieht sich durch das Delegieren praxisnaher Gestaltungsfelder an untere Hierarchieebenen auf Rahmensetzungen und deren Kontrolle zurück. In diesen gegenläufigen Bewegungen des Eindringens und des Rückzugs etabliert sich eine Arbeitswirklichkeit, die gleichermaßen durch kleinteilige Kontrolle wie partiell große Freiräume gekennzeichnet ist. Subjektivierte Taylorisierung stellt damit eine erweiterte Entäußerung personaler Kompetenzen wie den Zwang zur, aber auch die Chance auf ausgeweitete Partizipation dar.

Das Buch wendet sich an soziologisch interessierte Leserinnen und Leser, an Führungskräfte und Interessenvertreter in Dienstleistungsorganisationen und an Praktikerinnen und Praktiker (nicht nur) aus den untersuchten Bereichen medienvermittelter Dienstleistungsarbeit.

Schlüsselwörter: Dienstleistung, Call Center, Subjektivierung, Taylorismus, Personalmanagement

Ingo Matuschek, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Industrie- und Techniksoziologie an der Technischen Universität Chemnitz.

Katrin Arnold, M. A., war wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Chemnitz und arbeitet derzeit in einem Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche.

G. Günter Voß, Professor für Industrie- und Techniksoziologie an der Technischen Universität Chemnitz.

Arbeit und Leben im Umbruch

Schriftenreihe zur
subjektorientierten
Soziologie
der Arbeit
und der
Arbeitsgesellschaft

herausgegeben
von
G. Günter Voß

gefördert von ISIFO
Institut für sozial-
wissenschaftliche
Information und
Forschung e.V.,
München

Themenfeld der Schriftenreihe ist die gesellschaftliche Arbeit und der Wandel der nach wie vor durch sie geprägten modernen Sozialverhältnisse. Gemeint ist damit nicht nur die Erwerbsarbeit; Thema sind vielmehr auch alle anderen im weiteren Sinne als Arbeit zu verstehenden Tätigkeiten (Haus-, Familien-, Eigen- und Bürgerarbeit, Alltagsorganisation usw.) und deren technisch-organisatorische Rahmenbedingungen.

Gemeinsame Perspektive der Beiträge ist eine an der tätigen Person theoretisch und/oder empirisch ansetzende, dabei aber soziale Strukturen berücksichtigende und auf deren Analyse abzielende Subjektorientierte Soziologie. Konzeptioneller Fluchtpunkt ist ein soziologisches Verständnis von Subjektivität und dabei insbesondere von Arbeitskraft bzw. der Arbeitsperson.

Wichtiges Spezialthema (das der Reihe den Namen gibt) ist der soziale und individuelle Zusammenhang von erwerbsförmiger Arbeit und privatem Leben. Historischer Hintergrund dafür ist eine Entwicklung, mit der sich die bisher für moderne Gesellschaften typische strikte Trennung dieser beiden Sphären aufzulösen beginnt.

Das Theoriekonzept der Alltäglichen Lebensführung nimmt derartige Fragen in den Blick und ist damit für manche Beiträge der Reihe eine orientierende Perspektive, sie deckt aber keineswegs den potentiellen Themenrahmen ab. Die Reihe ist vielmehr offen für vielfältige Einzelfragen, so z.B. für den gesellschaftlichen Wandel von Arbeitskraft und Beruflichkeit. Möglich sind auch Themen, die Umbrüche in Erwerbsarbeit und Betrieb betreffen (sofern dies weiterreichende gesellschaftliche Aspekte berührt) oder auf den Wandel privaten Lebens abzielen (sofern dies die erwerbsgerichtete bzw. betriebliche Arbeit tangiert).

Ingo Matuschek
Katrín Arnold
G. Günter Voß

Subjektiverte Taylorisierung

**Organisation und Praxis medien-
vermittelter Dienstleistungsarbeit**

Rainer Hampp Verlag
München und Mering 2007

*Reihen-
heraus-
geber:* G. Günter Voß
Technische Universität Chemnitz
Industrie- und Techniksoziologie
09127 Chemnitz, 0371-531/4388
guenter.voss@phil.tu-chemnitz.de
<http://www.lebensfuehrung-im-wandel.de>

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-105-2

Arbeit und Leben im Umbruch: ISSN 1617-0407

1. Auflage 2007

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

© 2007 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 10 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

1	Zur Einführung	9
2	Call Center im Fokus der Wissenschaft	15
2.1	Medienvermittelte Grenzstellenarbeit im Call Center: ein facettenreiches Bild	19
2.1.1	Grenzstellen als Ventile wirtschaftlicher Organisationen	19
2.1.2	Grenzstellenarbeit in der Perspektive betrieblicher Rationalisierung	21
2.1.3	Informatisierte Kommunikationsarbeit	26
2.1.4	Qualifikation, Qualifizierung und Beruflichkeit	28
2.2	Call-Center-Typologien und ihre Grenzen	31
3	Methoden, Untersuchungsfelder und Partner der Fallstudien	39
3.1	Das Erhebungs- und Auswertungsverfahren	39
3.2	Unternehmen in ihrer Umwelt: Strukturbedingungen des Call-Center-Betriebs	43
3.2.1	Feld- und Fallskizzen Finanzdienstleistungsbranche	44
3.2.2	Feld- und Fallskizze Verkehrssystem Bahn	55
3.2.3	Feld- und Fallskizze IT-Branche	61
3.2.4	Feld- und Fallskizzen Telekommunikationsbranche	67
3.2.5	Vergleich der Rechtsform und Personalstruktur der Fälle	74
4	Arbeitsorganisation im Call Center: Flexibilisierte Standardisierung	77
4.1	Zwischen Kapovaz und Gleitzeit: Arbeitszeitmodelle der Call Center	79
4.1.1	DialogBank 1	80
4.1.2	DialogBank 2	84
4.1.3	Sparkasse	88
4.1.4	Technische Supportline	90
4.1.5	DBdialog	93
4.1.6	T-Com	97
4.1.7	Unternehmens- vs. Mitarbeiterorientierte Arbeitszeitmodelle	100
4.2	Spezialisierte versus multiple Aufgabenstruktur	104

4.2.1 Unternehmen DialogBank 1	104
4.2.2 DialogBank 2	107
4.2.3 Sparkasse	111
4.2.4 Technische Supportline	113
4.2.5 DBdialog	116
4.2.6 T-Com	118
4.2.7 Diversifizierte vs. monothematische Arbeitsaufgaben	121
4.3 Teamstrukturen, Hierarchien und innerbetriebliche Kommunikation	124
4.3.1 DialogBank 1	124
4.3.2 DialogBank 2	128
4.3.3 Sparkasse	131
4.3.4 Technische Supportline	133
4.3.5 DBdialog	137
4.3.6 T-Com	140
4.3.7 Stratifizierende vs. kollegiale Führungskulturen	144
4.4 Ziele, Kontrolle und Anerkennungsformen	148
4.4.1 DialogBank 1	149
4.4.2 DialogBank 2	156
4.4.3 Sparkasse	163
4.4.4 Technische Supportline	167
4.4.5 DBdialog	171
4.4.6 T-Com	179
4.4.7 Sozialtechnologie vs. Sozialität in Kontrolle und Anerkennung	186
4.5 Flexibilisierte Standardisierung: Taylor is calling...	193
 5 Subjektivierung und Subjekte im Call Center	 197
5.1 Status, berufliche Positionierung und Identität	198
5.1.1 DialogBank 1	199
5.1.2 DialogBank 2	202
5.1.3 Sparkasse	207
5.1.4 Technische Supportline	210
5.1.5 DBdialog	212
5.1.6 T-Com	215
5.1.7 Zwischen Stigmatisierung und positiver Identifizierung	219
5.2 Arbeitsorientierung und -motivation	223
5.2.1 DialogBank 1	224
5.2.2 DialogBank 2	229
5.2.3 Sparkasse	234
5.2.4 Technische Supportline	237

5.2.5 DBdialog	241
5.2.6 T-Com	245
5.2.7 Kontextsensitiver Einfluss auf personale Motivationsstrukturen	250
5.3 Arbeitspraktiken im betrieblichen Alltag	253
5.3.1 DialogBank 1	254
5.3.2 DialogBank 2	259
5.3.3 Sparkasse	264
5.3.4 Technische Supportline	268
5.3.5 DBdialog	272
5.3.6 T-Com	276
5.3.7 Arbeitspraxis zwischen Anpassung und Devianz	281
5.4 Dienstleistungsorientierung und Kommunikationsarbeit	284
5.4.1 DialogBank 1	285
5.4.2 DialogBank 2	289
5.4.3 Sparkasse	293
5.4.4 Technische Supportline	296
5.4.5 DBdialog	300
5.4.6 T-Com	304
5.4.7 Kontraktororientierte Dienstleistung durch Autonomie der Kommunikation	307
5.5 Die doppelte Funktion der Subjektivierung in der informatisierten Kommunikationsarbeit	311
6 Subjektivierte Taylorisierung	315
6.1 Flexibilisierte Arbeitsorganisation: das Verschwinden von Eindeutigkeit	317
6.2 Folgenreiche Selbstorganisation: das Einfordern von Freiräumen und nachhaltigen Zielen	326
6.3 Subjektivierte Taylorisierung: entfremdete Selbstoptimierung als Herrschaftsform	330
7 Literatur	335

1 Zur Einführung

Vielen Kunden ist der Weg zu einem Versicherungsbüro, dem Einzelhandel oder einem Fahrkartenschalter zu lang – sie greifen auf Angebote des Direktvertriebs zurück, wenn das von ihnen bevorzugte Unternehmen dies anbietet. Üblicherweise kontaktieren sie dann ein Call Center, das als Unternehmensteil oder im Auftrag des Unternehmens diese Vertriebsform abdeckt. Mittlerweile dürften die meisten Menschen Erfahrungen mit Call Centern gemacht haben. Den einen sind sie im eingangs beschriebenen Sinne eine Erleichterung im Alltag, den anderen enervierende Störung der Privatsphäre, wenn sie ungebetene abendliche Anrufe von Call Centern erinnern. Gemeinsam ist beiden Gruppen, dass sie häufig darin übereinstimmen, den Platz der Agenten und Agentinnen auf keinen Fall selbst besetzen zu wollen. Sie gelten als allenfalls temporäre Gelegenheitsjobs mit hohem Stressfaktor und Gesprächen am Fließband. Angesichts etwa der angestrebten 400 Auskünfte für Rufnummern pro Acht-Stunden-Schicht liegen letztere Einschätzungen auch nahe. Call Center Gespräche können jedoch auch gänzlich anders ausfallen. Beratungsintensive Dienstleistungen erfordern es, den Kunden mehr als nur schnelle Antworten geben zu können. Da kann ein Gespräch auch schnell eine Stunde dauern.

Wie dem auch sei: in beiden Fällen ist das Gespräch zwischen den Beteiligten nur ein Teil der Dienstleistung. Wenn die erbetene Rufnummer bekannt gegeben ist, hat ein Agent unter Umständen in unterschiedlichen Datenbanken recherchiert, sich bei Kollegen oder Vorgesetzten Unterstützung geholt oder lückenhafte Angaben des Kunden findig ergänzt. Der Agent an der beratungsintensiven Hotline wird, ebenfalls mehrere Datenbanken nutzend, den Kunden im Hinblick auf mögliche Cross-Sellings gescannt, ein entsprechendes Angebot herausgefiltert und möglicherweise den Vorgang zur weiteren Bearbeitung im Backoffice vorbereitet haben. Diese nicht vernehmbare, im Hintergrund ablaufende informatisierte Sacharbeit der Agenten vor, während und nach den Gesprächen stellt das Grundgerüst der Call-Center-Arbeit dar, auf das die eigentliche Kommunikationsarbeit aufsetzt. Wie die Gesprächsführung verläuft, ist zumeist ein Ergebnis des Mixes aus hinreichenden oder verfehlten Schulungen, der mehr oder weniger restriktiven Anwendung von Leitfäden und einer unterstützenden bzw. sanktionierenden Kontrolle und ganz grundlegend der kommunikativen Begabung der arbeitenden Individuen.

Dass, um im Wort zu bleiben, eine gelingende informatisierte Kommunikationsarbeit sowohl in der Gestalt der Fließbandarbeit wie der Einzelfallbetreuung nicht nur geeignete Personen, sondern auch entsprechende Rahmenbedingungen braucht, sollte damit evident sein. Die Organisation der Arbeit in Call Centern ist aber nicht nur unmittelbar auf die personalen Qualitäten gerichtet, sondern zielt auf den effektiven Einsatz der Mitarbeiter am Schlusspunkt der Wertschöpfungskette. Mit anderen Worten: die vorgebliche Kundenorientierung muss sich betriebswirtschaftlich rechnen. Im Zuge eines regen Austausch in Verbänden, Zeitschriften sowie Kongressen sind vielfältige Übereinstimmungen in wesentlichen Parametern der kennzifferngesteuerten Arbeitsorganisation und der eingesetzten Standardprogramme zu verzeichnen.¹ Dennoch bestehen signifikante Unterschiede in der Art und Weise, wie Call Center ihren Aufbau und ihre Prozesse organisieren. Das beginnt bei den formalrechtlichen Institutionalisierungen, setzt sich in den betrieblichen Hierarchien fort und reicht bis in das kulturelle Verständnis von Dienstleistung hinein.

An dieser Schnittstelle zwischen betrieblicher Arbeitsorganisation und subjektiver Arbeitspraxis setzt die vorliegende Studie an. Sie versteht das Ineinandergreifen von organisatorischen Vorgaben und subjektiven Handeln als ein strukturelles Problem der Call-Center-Arbeit: Informatisierte Kommunikationsarbeit ist aus Effizienzgründen als standardisiertes Produkt angelegt, zugleich entspricht diese Standardisierung häufig nicht dem kundenseitigen Bedürfnis und erzeugt damit ein Problem auf der Nachfrageseite. Daher sind den Arbeitenden kommunikative Freiräume zu gewähren, die diese Lage zumindest partiell auffangen, ohne den angestrebten Effizienzgewinn aufzuzehren. Das berührt ganz substanziell das Verhältnis von Management und Belegschaft, indem zumindest teilweise von einer kontrollorientierten auf eine stärker vertrauensbasierte Führungskultur umgestellt werden muss, ohne Kontrolle aufzugeben. Die Betriebe befinden sich hier in einer Art Gefangenendilemma, das sie in je eigener Weise bearbeiten.

Den Arbeitenden ist mit diesem strukturellen Problem nun keineswegs ein unkontrolliertes Terrain zugewachsen. Vielmehr werden neue Formen der Fremd- und Selbstkontrolle sichtbar, die die Grenzen zwischen den Hierar-

1 Prominent ist etwa die „Erlang-C“-Formel zur Bestimmung des Personaleinsatzes. Das Arbeitsvolumen wird durch die Multiplikation der Anzahl der Anrufe mit der durchschnittlichen Bearbeitungszeit, dividiert durch ein zu bestimmendes Zeitintervall berechnet. Als Quasi-Standard des Servicelevels hat sich beispielsweise die Bezeichnung 80/20 durchgesetzt, d.h. angestrebtes Ziel ist es, 80 Prozent aller Anrufe in den ersten 20 Sekunden entgegenzunehmen.

chiestufen erodieren lassen, ohne dass diese formal geschleift werden. Letztlich wachsen damit die Anforderungen und scheinen die Arbeitenden, an das Ende der Wertschöpfungskette gestellt, nicht nur unmittelbar tätigkeitsbezogene Aspekte auf Grund der unstandardisierten Qualitäten selbst bearbeiten zu müssen, sondern auch in Fragen der Arbeitsorganisation eine verstärkte Leistung erbringen zu müssen. Nicht zuletzt die angesichts der hohen Standortmobilität von Call Centern prinzipiell prekäre Situation lässt es Vielen ratsam erscheinen, die Arbeit als eine in weiten Teilen selbst zu organisierende zu begreifen und die Orientierung auf bloße Ausführung aufzugeben. Die Hoffnung ist, dass sich „Leistung lohnt“.

In vergleichender Perspektive untersucht die vorliegende Studie die unterschiedliche Bearbeitung dieses strukturellen Problems durch beide Seiten – Arbeitsorganisation wie Arbeitende. Unter sozialwissenschaftlichen Blickwinkel stehen die skizzierten Phänomene für eine in Bewegung geratene Auseinandersetzung zwischen tayloristisch inspirierten Formen der Betriebsführung und subjektivierten Nutzungsformen menschlicher Arbeitskraft. Emphatisch könnte man dahinter einen generellen Bedeutungsgewinn lebendiger Arbeitskraft vermuten, der Arbeitende aus der Situation der Unmündigkeit befreit und ihnen eine Bühne für Selbstverwirklichung in der Arbeit biete und gleichsam das Entfremdungspotenzial abhängiger Arbeit zumindest partiell aufhebt. Insbesondere in personenbezogenen Dienstleistungen wird dieses Potenzial häufig dann als gegeben angenommen, wenn die Arbeitenden selbst aus ihrer Dienstleistungsqualität Ansporn und Zufriedenheit schöpfen. In einer kritischen Perspektive steht hinter dem Bedeutungszuwachs subjektivierter Arbeit ein verstärkter Zugriff auf personale Qualitäten, der Arbeitende des Dienstleistungssektors als unfreie Unternehmer ihrer eigenen Arbeit industriell ausbeutet. Im Verschmelzen von nach wie vor gegebenen kleinteiligen Prozessvorgaben und umfassenden Kontrollformen auf der einen Seite mit unscharfen Verantwortlichkeiten, daraus entstehenden Handlungszwängen und Freiheiten im Arbeitshandeln auf der anderen Seite, entsteht, so die Hauptthese der vorliegenden Studie, ein subjektivierter Taylorismus als neue Form der Globalsteuerung von Arbeitsprozessen. Dieser weist den Einzelnen eine größere Verantwortung für den betrieblichen Erfolg zu, ohne die individuellen Handlungsoptionen in wirklich grundlegender Weise zu erweitern. Dies geht einher mit einem wachsenden Konkurrenzdruck innerhalb der Belegschaften und einem in der Folge paralyisierten kollektiven Bewusstsein. In gesellschaftstheoretischer Perspektive läuft dies tendenziell auf einen atomisierenden Kapitalismus hinaus, der voneinander mehr oder weniger isolierte Individuen ausschließlich als Wirt-

schaftssubjekte begreift, deren gesellschaftlicher Wert sich permanent ausschließlich nach ihrem Wert schöpfenden Qualitäten bemisst.

Die vorliegende Studie gliedert sich in fünf diesen einleitenden Worten folgenden Kapitel: In Kapitel 2 wird ein Überblick zum Stand der Call-Center-Forschung und ihrer wichtigsten Ergebnisse präsentiert. Im dritten Kapitel werden zunächst die an der interpretativen Sozialforschung orientierten Erhebungs- und Auswertungsmethoden vorgestellt. Daran schließen sich Branchen- und Fallbeschreibungen der erforschten Unternehmen an. Dieses Vorgehen bot sich an, da Call Center keine isolierten Organisationsformen sind, sondern in bestimmten Umwelten agieren, deren (bereits empirisch fundierte) Kenntnis notwendige Voraussetzung für wissenschaftliche Einschätzungen ist. Mit Kapitel 4 beginnt die Darstellung des im engeren Sinne empirischen Teils der Studie. In unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen gehen wir auf Formen der betrieblichen Arbeitsorganisation zwischen technischen und sozialen Rahmenbedingungen ein. Kapitel 5 ist u.a. der Arbeitspraxis der Individuen innerhalb dieser Arbeitsorganisation, aber auch ihrem Selbstverständnis als Call Center Agenten gewidmet. In Kapitel 6 werden die einzelnen Ergebnisse der Untersuchung zusammengeführt und in der Perspektive subjektivierter Taylorisierung resümiert. Den Abschluss bildet der Literaturnachweis.

Innerhalb der empirischen Kapitel besteht eine strenge Abfolge: in jedem thematischen Unterkapitel werden die untersuchten Call Center der Reihe nach dargestellt. Mit den einzelnen Unterkapiteln sind immer auch Perspektivenwechsel verbunden, in der thematisch durchaus ähnliche Facetten im Interesse spezifischer Erkenntnisse gleichsam reanalysiert werden. Dies dient dazu, der Komplexität des ökonomischen Handelns wie des Arbeitens in der Ökonomie gerecht zu werden und Reduktionen der Interpretation zu vermeiden. Die vorliegende Studie ist damit modular aufgebaut und lässt sich neben dem klassischen Durchgang auf verschiedene Arten lesen: Zum einen sind themenbezogen unmittelbar Vergleiche zwischen den Unternehmen möglich, zum anderen lässt sich die Studie auch in dichte Beschreibungen der einzelnen Unternehmen und ihrer Branche überführen. Dieser Aufbau wurde gewählt, um dem methodischen Perspektivenwechsel auch auf der Darstellungsebene annähernd gerecht zu werden. Er ermöglicht den Lesern zugleich eine größtmögliche Freiheit in der Aufnahme dieser Studie.

Eine solche Freiheit haben wir während unserer Forschung nutzen und genießen können; dafür danken wir der Deutschen Forschungsgemeinschaft, die das zu Grunde liegende Projekt im Rahmen ihrer an der Technischen Universität Chemnitz eingerichteten Forschergruppe „Neue Medien im All-

tag. Von individueller Nutzung zum soziokulturellen Wandel“ gefördert hat. Danken möchten wir auch allen Mitgliedern dieser Forschergruppe, die uns in zahlreichen Diskussionen für neue Perspektiven aufschlossen. Dies gilt auch für weitere, hier ungenannte Fachkollegen und -kolleginnen, mit denen wir im Laufe der Jahre zusammen arbeiten konnten. Unser besonderer Dank geht an Frank Kleemann, der immer Kontakt zum Projektteam hielt und wertvolle Hinweise geben konnte. Mariusz Ptasek danken wir für die Zeit seiner tatkräftigen Mitarbeit ebenso wie den vielen Studenten, die Transkriptionsarbeiten durchgeführt haben. Für die unschätzbar wichtigen Korrektur- und Layoutarbeiten gebührt Peggy Szymenderski und Nicole Dietrich unsere Anerkennung. Last but not least stehen wir in der Schuld der Unternehmen und deren Mitarbeiter, die uns neben ihrer Arbeit tatkräftig und offen unterstützten.

Chemnitz, im Sommer 2006

2 Call Center im Fokus der Wissenschaft

Von den seit den sechziger Jahren des vorherigen Jahrhunderts genutzten Telefonzentralen abgesehen wurden Call Center in Deutschland etwa seit Beginn und verstärkt in der Mitte der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts als moderne Dienstleistungsform etabliert. Vor allem in den wachstumsstarken Bereichen der produktionsbezogenen (oder produktionsnahen) Dienstleistungen (z.B. Finanzdienstleistungen, Rechts- und Unternehmensberatung, Hotlines) und bei Human- bzw. Sozialdienstleistungen (z.B. Bildungs- und Gesundheitswesen, Kultur) finden sie Verbreitung und galten nicht nur in den strukturschwachen Gebieten Deutschlands lange Zeit als Hoffnungsträger gegenüber einer stagnierenden bzw. rezessiv verlaufenden Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt. Und tatsächlich waren die anfänglich vermeldeten Zuwachsraten erstaunlich und versprachen, in die Zukunft extrapoliert, ein nahezu ungebremstes Wachstum mit entsprechendem Arbeitskräftebedarf: Für das Jahr 2003 wurden etwa 300.000 Arbeitsplätze prognostiziert, die sich jeweils 1,6 Arbeitskräfte teilen (vgl. Jahnke/Spielhagen 2001). Diese 480.000 Beschäftigten wären in der Tat ein arbeitsmarktpolitisch gewichtiges Pfund gewesen und hätten der Call Center Szene eine entsprechende Bedeutung zugewiesen. Es gab jedoch weitaus stärker zurückhaltende Meinungen: Tenzer (2002) ermittelte bundesweit etwa 1300 Call Center mit etwa 120.000 Arbeitsplätzen bei 155.000 Beschäftigten, ähnliche Größenordnungen präsentierte auch das Call Center Forum Deutschland (2001). Schmidt (2003) bilanzierte Mitte 2003 rund 280.000 Beschäftigte bundesweit.

Ursächlich für diese divergierenden Zahlen ist das Problem, verlässliche Daten über ein hoch dynamisches Feld zu erhalten²: Zum einen existieren keine allgemein verbindlichen Definitionen, was als Call Center anzusehen sei. Zum anderen sind Call Center im Hinblick auf Verlagerungen sehr mobil. Diesen Vorteil ausnutzend haben sich Call-Center-Betreiber durch Revirements öffentlich geförderte Ansiedlungsprogramme zu Nutze ge-

2 Insbesondere die schon angeführten Zukunftsszenarien zum erwarteten Arbeitsplatzwachstum erinnerten in ihrem Duktus an die im Zusammenhang mit der Telearbeit hinlänglich bekannte (und im eigenen Interesse liegenden) Euphorie der Consultingunternehmen, die diese Studien erstellten (vgl. Kleemann 2005). Welche Blüten dies treibt, kann man der Studie von Jahnke/Spielhagen (2001, 23) entnehmen: Dort wird auf der Basis von Prognosen nicht eine Erwartung formuliert, sondern ein reales Wachstum konstatiert: „In wenigen Jahren (1998 – 2003, d.A.) hat sich damit die Zahl dieser Dienstleister mehr als verdoppelt.“

macht³, um Infrastruktur und Ausbildungskosten zu externalisieren. Bietet sich die Möglichkeit, an anderer Stelle solche Unterstützung zu akquirieren, werden Standorte nach wie vor schnell aufgegeben. Genau zu verfolgen, wie sich die Call Center entwickeln, welche Größenordnungen sie in Bezug auf Arbeitsplätze und Beschäftigte etc. erreichen, stellt sich daher bis heute als schwieriges Unterfangen dar.

Nicht nur aus diesem Grund galt die Forschungslage über Call Center lange Zeit als eher unbefriedigend: Neben den schon beschriebenen Desideraten existierten weder hinreichende wissenschaftliche Kenntnisse über die Arbeitsorganisation noch über die Auswirkungen der medienvermittelten Kommunikation auf Mitarbeiter und Kunden (vgl. Bittner et al. 2000).⁴ Diese Forschungslage hat sich seitdem zugunsten genauerer und breiterer Einblicke in die Realität kommunikationsbezogener Dienstleistungen und Vertriebsansätze gewandelt. Sie nähert sich damit der angelsächsischen Forschung an, die von der im Vergleich zu Deutschland frühen Entstehung der Call Center profitiert und eine ganze Reihe umfänglicher Untersuchungen aufzuweisen hat.⁵ Die deutsche Call-Center-Forschung bezieht sich

-
- 3 An diesem (ruinösen) Wettbewerb haben sich die Wirtschaftsförderungsgesellschaften der einzelnen Bundesländer durchaus bewusst beteiligt, um eine vermeintliche Option auf zukünftige Arbeitsplätze zu sichern (vgl. auch Kruse 1999). In unseren Interviews mit den Wirtschaftsfördergesellschaften wurde dieser Wettbewerb selbstkritisch als potenziell selbst zerstörerisch wahrgenommen, im Zuge ökonomischer Rationalität, die dem eigenen Bundesland verpflichtet sei, jedoch verteidigt. Gewerkschaftsangehörige formulierten anlässlich eines Round-Table-Gesprächs die Meinung, dass die Mobilitätshilfen der Wirtschaftsförderung managementseitig geradezu als Instrument genutzt werden, um mit dem Hinweis auf mögliche Abwanderungen und den Verweis auf den Kostendruck gegenüber anderen Regionen Lohn- und Arbeitspolitik zu betreiben. Die seitens der Regionen gehegten Hoffnungen verdeutlicht wohl am besten das Bundesland Bremen: einst als Call Center City voller Hoffnung auf prosperierende Dienstleistungen (vgl. Baumeister 2001), ist es heute von Abwanderungen betroffen. Das Bäumchen-wechsel-dich-Spiel hat vermutlich nur wenigen Regionen wirkliche Effekte eingebracht, während andere in einer permanent prekären Situation stehen, die je nach wirtschaftlicher Potenz bis hin in existenzielle Abhängigkeiten münden kann. (Zu regionalen Aspekten der vorgeblich standortabhängigen Dienstleistung in Call Centern vgl. auch Halves 2001 sowie Gräf 2001)
 - 4 Diesbezügliche Veröffentlichungen waren zudem häufig Auftragsarbeiten und entsprechend kritisch zu lesen – gleichwohl sie interessante Einblicke in eine mittlerweile etablierte Vertriebsform bieten.
 - 5 In Großbritannien z.B. Bain/Taylor (1999, 2000, 2002); Belt (2002); Bristow/Munday/Griapos (2000); Knights/McCabe (1998); Korczynski (2001, 2002); Taylor/Bain (1999, 2001); Taylor/Mulvey/Hyman/Bain (2002); Thompson/Warhurst/Callaghan (2000); Thompson/Callaghan (2002); für den Vergleich von Australien,

dementsprechend zunehmend auf eine international vergleichende Perspektive (z.B. Holtgrewe et al. 2002).⁶ Dadurch wird et al. deutlich, dass die Unterschiede zwischen dem angelsächsisch liberalisierten Kapitalismus und dem rheinischen Modell regulierter Arbeitsbeziehungen sowohl Differenzen in der Ausgestaltung der Arbeit in Call Centern erzeugen (Kontrolle, Entgelte), aber auch Gemeinsamkeiten zulassen, wenn es etwa um das Qualifikationsniveau der Agents oder um einen vergleichbaren Umgang mit den Kunden (vgl. Holtgrewe 2003) geht.

In einer eher mesosozialen Perspektive gelten Call Center seit längerem als Kristallisationspunkte für neuartige Beschäftigungsverhältnisse (D'Alesio/Oberbeck 1999, Weinkopf 2002) bzw. als Ausdruck einer veränderten Dienstleistungskultur und flexibilisierter Organisationsschemata (Holtgrewe/Kerst 2002a; Kleemann/Matuschek 2003a). Strategien des Personalmanagements werden ebenso untersucht wie Qualifizierungsfragen (Bittner et al. 2002; Strawe 2001), regionenbezogene Besonderheiten des Call Center spezifischen Arbeitsmarktes (Körs et al. 2000a, 2003) und Fragen der Grenzstellenproblematik (Holtgrewe 2001; Holtgrewe/Kerst 2002). Von den ehemals rein deskriptiven Analysen der Call Center ist mit diesen Arbeiten der Schritt hin zu einer eher theoretisch angeleiteten und breiten Empirie gegangen worden. In den Blickpunkt rücken aber auch Untersuchungen, die der breit angelegten arbeitspsychologisch fundierten Beanspruchungs- und Belastungsforschung (vgl. die CCall-Reports der VBG) eine subjektorientierte arbeitssoziologische Perspektive (Kleemann/Matuschek 2001, 2002, 2003; Matuschek/Kleemann 2003; Ptaszek/Arnold/Matuschek 2004) zur Seite stellen bzw. Dienstleistungs-Interaktionen zwischen Agents und Kunden (Rieder et al. 2002; Rieder/Matuschek 2003; Dunkel et al. 2004) analysieren.

Bei aller Ausdifferenzierung und zunehmendem theoretischen Ertrag steht die Forderung nach tiefer gehenden Analysen allerdings immer noch im Raum. Call Center sind fluide Gebilde, die sich entlang neuer Technologien und neuen Formen der Arbeitsorganisation beständig weiterentwickeln. Die nachfolgenden Abschnitte erläutern vor dem Hintergrund des gegenwärtigen Forschungsstands die der vorliegenden Studie eigene subjektorientierte Perspektive. Dabei wird weitgehend darauf verzichtet, bei Schriftlegung aktuelle Bestandsziffern zu nennen, die spätestens bei Druck-

USA, Japan und England: Frenkel/Korczynski/Shire/Tam (1999); Korczynski/Shire/Frenkel/Tam (2000).

6 Ausdruck dafür ist z.B. das Global Call Centre Project, das im internationalen Verbund in mehr als 20 Staaten eine komparative Erhebung durchführt, siehe dazu: <http://www.uniglobalunion.org/Uniindep.nsf/CallCentreConference2005>.

legung schon wieder überholt wären. Jenseits solcher Vermessungen interessieren vielmehr die auf die Tätigkeit bezogenen Implikationen der Organisation und Durchführung von Dienstleistungstätigkeiten, die ausschließlich über telekommunikative Kanäle abgewickelt werden.

2.1 Medienvermittelte Grenzstellenarbeit im Call Center: ein facettenreiches Bild

Zunächst wird eine theoretische Perspektive auf die medienvermittelte Grenzstellenarbeit eröffnet (2.1.1), um anschließend zugrunde liegende Rationalisierungsstrategien genauer zu erörtern (2.1.2). Darstellungen zur informatisierten Kommunikationsarbeit als spezifischer Kern der Grenzstellenarbeit in Call Centern (2.1.3.) leiten dann auf den Aspekt der Beruflichkeit im organisationalen Feld der Call Center über. Abschließend wenden wir uns der Frage der Typologisierung unterschiedlicher Call Center zu.

2.1.1 Grenzstellen als Ventile wirtschaftlicher Organisationen

Call Center sind als moderne Formen der produkt- und personenbezogenen Dienstleistungsarbeit organisationale Grenzstellen zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt (Frenkel et al. 1999; Gundtoft/Holtgrewe 2000; Holtgrewe 2001, 2002; Holtgrewe/Kerst 2002; v. Lüde/Nerlich 2001). Sie fungieren zugleich als Sensor wie als Puffer in der Beziehung zum Kunden und integrieren damit so gegensätzliche Vorgänge wie Öffnungs- bzw. Schließungsprozesse gegenüber diesen Umwelten (grundlegend: Luhmann 1964). Call Center sind demgemäß ein betriebliches „Instrument des Beziehungsmanagements“ (Finger 2001). Als spezialisierte Organisationseinheiten bearbeiten sie für Auftraggeber kundenseitige Fragen, Anmerkungen oder Wünsche bzw. Beschwerden und vermitteln sie zur weiteren Bearbeitung (illustrativ: Kleemann/Matuschek 2003). Inhaltlich-sachlich sind den Grenzstellen selbst keine Grenzen gesetzt; sie sind prinzipiell in der Lage, Massenkommunikation wie auch spezialisierte Einzelberatung anzubieten.

Ob Call Center als eigene Abteilung geführt werden oder die Unternehmen Dienste von externen Call Center per Kontrakt zukaufen: Betriebe sichern sich dadurch einen von störenden Umwelteinflüssen weitgehend freien Raum⁷, in dem eigene Strategien und Handlungen verfolgt werden können. Zugleich ermöglichen Call Center eine gesteigerte Flexibilität gegenüber den umweltseitigen Ansprüchen und generieren neue Marketingchancen

7 Thompson (1967) beschreibt dies im Hinblick auf einen *technologischen* Kern, der zu schützen ist. Aktuell sind es zusätzlich immaterielle Dienstleistungen, denen ein solcher Schutz zukommen soll, etwa wenn Direktbanken als Grenzstelle für ihre Muttergesellschaften fungieren. Es scheint daher angebracht, den Begriff des technologischen Kerns als *prozessierenden* Kern auszudeuten und ihn so aus der engen Anbindung an ein technisch-produzierendes Gewerbe zu lösen.

(Holtgrewe/Kerst 2002).⁸ Grenzstellen haben also nicht nur die Funktion abzuschotten, sondern sie stellen auch *Einlasstore* dar (vgl. Voß 1987, 1988). Hinzu kommt, dass Call Center im Rahmen von Marketingstudien selbst aktive Ansprachen herbeiführen: Call Center sind dann auch *Auslassstore*. Diese auf Dauer gestellte doppelte Funktion unterscheidet sie zugleich von den früheren Telefonzentralen, die ganz überwiegend einseitig auf eingehende Anrufe ausgerichtet waren.

Weder bei externen noch bei internen Call Centern ist von einer völligen Öffnung gegenüber den Kunden auszugehen. Vielmehr etabliert sich auf dem Wege einer *customer-orientated bureaucracy* eine *info-normative Kontrolle* (Korczynski et al. 2000), welche die Wünsche der Kunden bereits am Eingang passieren lässt, kanalisiert oder abweist. Dies ist aus Sicht der beauftragenden Organisation unumgänglich, weil nur so die eigene organisationale Rationalität gegenüber den Potenzialen der Umwelt behauptet werden kann und solchermaßen Stabilität und Flexibilität gleichermaßen zu garantieren sind (vgl. zum Flexibilitätsdilemma: Kühl 1994). Zugleich kommt den Kunden eine bedeutungsvollere Rolle zu, wie Leidner (1993) in ihrer Kritik an herrschenden Konzepten zur Dienstleistungsarbeit betont. Konsumenten interaktiver Dienstleistungsarbeit sind an der Herstellung aktiv beteiligt und werden nicht nur der Tendenz nach, sondern ganz faktisch zu (Mit-) Produzenten (Gartner/Riessman 1978; Gross/Badura 1977; Gershuny 1981; Gross 1983; Bullinger 1998; Badura 1995; Büssing/Glaser 2003 vgl. auch Voß/Rieder 2005). Dienstleistungsarbeit in Call Centern ist daher als Ko-Produktion von Dienstleistungsanbieter und Dienstleistungsnahmer zu beschreiben (vgl. Rieder et al. 2002; Rieder/Matuschek 2003). Insofern verrücken die Unternehmen ihre Grenzstelle in Richtung ihrer Umwelt und dehnen sich zu Lasten letzterer aus. Analog der in der Diskussion um die Informatisierung der Arbeit eingenommenen Perspektive des Entstehens eines kolonialisierenden „durchgängigen Informationsraumes“ (Baukrowitz/Boes 1996) ließe sich in diesem Zusammenhang davon sprechen, dass ein *durchgängiger Kontaktraum* etabliert wird, sobald die technischen Voraussetzungen von Grenzstellen dies erlauben.⁹ Call Center stel-

8 Zur Flexibilisierung nach innen vgl. Abschnitt 2.1.2.

9 Damit sind nicht nur die zunehmenden Umfragen per Telefon gemeint, die einen Übergriff auf die Privatsphäre darstellen, sondern ganz generell veränderte Kommunikationsformen zwischen Unternehmen und Konsumenten. So verschickt das Call Center eines Berliner Taxiunternehmens SMS-Botschaften, wenn ein bestelltes Taxi sich verspätet – es wäre zu fragen, wann dieser Kanal genutzt wird, um freie Taxis aktiv anzubieten. Zumindest im Feature von Mobilfunkbetreibern werden ungefragt Werbebotschaften versandt, etwa wenn ein Anruf zur Mailbox umgeleitet wurde.

len damit ein Beispiel für die technisch realisierte, gleichsam industrialisierte Rationalisierung von Dienstleistungen (Schmid 2000) dar. Auf diesen Aspekt wird im Folgenden eingegangen.

2.1.2 Grenzstellenarbeit in der Perspektive betrieblicher Rationalisierung

Technik entsteht nicht im ökonomiefreien Raum; mit ihrem Einsatz werden immer auch wirtschaftliche Zielsetzungen verfolgt. Am Beispiel der Call Center lässt sich anhand der technologischen Entwicklungen ein Prozess identifizieren, in dessen Verlauf die Implementierung von technischen Features und Anwendungen zu einem immer höheren Grad der Integration von Technologie, Arbeitsorganisation und Subjekten führt. Bevor darauf mit Bezug auf das Konzept systemischer Rationalisierung eingegangen wird, ist zuvor kurz Stand der Dinge bezüglich der Technologie zu rekapitulieren.

Call Center Technologie: diversifizierte Mediennutzung im Rahmen informatisierter Dienstleistungswelten

Die auf Grund einer richterlichen Anordnung gebührenfrei zu gestaltende erste Telefonhotline des US-Autokonzern Ford Ende der sechziger Jahre (vgl. Bagnara 2000) ist mit einer vergleichsweise basalen Technik angekommen, die heutzutage allenfalls noch in ausschließlich Outbound telefonierenden Marktforschungsinstituten eine Rolle spielen dürfte. Hier stehen den Mitarbeitern zur Durchführung von Befragungen gewöhnliche Telefone und gegebenenfalls ein Computer zur Verfügung, ohne dass diese Geräte allerdings verbunden sein müssen. In weiten Teilen dessen, was als Call Center firmiert und im Massenkundengeschäft operiert, finden sich dagegen komplexe Anlagen: Unabdingbar ist eine Anlage zur Anrufzuweisung (Automatic Call Distribution, ACD), mit der eingehende Kundenanrufe an einzelne Agenten oder in eine Warteschleife geroutet werden. Sie ist Teil der Verbindung von moderner *Telekommunikations- und Informationstechnologie*, welche die zum Betrieb eines Call Centers notwendige Infrastruktur darstellt.¹⁰ Hinzu kommen die Möglichkeiten der Computer Telephony Integration (CTI), die es den Arbeitenden erlaubt, parallel zu einem aktuell

10 Die Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes stellt eine wichtige Rahmenbedingung für die Einrichtung von Call Centern dar. Erst generell fallende Kosten und erweiterte technische Möglichkeiten (etwa kostenfreie Rufnummern) machten sie für Unternehmen und Kunden attraktiv (vgl. Bittner et al. 2000).

geführten Gespräch auf Datenbanken mit kundenbezogenen Informationen zuzugreifen (vgl. Theißing 2001). Darin eingelagert sind bisweilen auch solche Spezifikationen wie das ACIS (Automatic Caller Identification System), dessen technisch ermittelte Informationen einen verkürzenden Effekt auf die Gesprächszeiten und damit unmittelbar Rationalisierungsvorteile haben.¹¹

Die digitalisierte Telekommunikation erlaubt aber auch, jenseits der Organisationsebene Call Center Einfluss auf den Ablauf der Dienstleistung am Telefon zu nehmen: Dafür stehen Anwendungen wie Interactive Voice Response oder lingubots zur Verfügung (vgl. Köhrs et al. 2003; zu solchen Softwarearchitekturen Pfeiffer 2001). Erwartet wird, dass viele Dienstleistungen in Zukunft über internetbasierte Kanäle kostengünstiger und zuverlässiger abgewickelt und damit merkliche *Rationalisierungseffekte erzielt* werden können: Es deutet sich eine starke Substitutionskonkurrenz bisheriger und künftiger Formen medienvermittelter Grenzstellenarbeit mit einer „Integration von internet-basierter Kundeninformation und ergänzender mündlicher Beratung“ (v. Lüde 2000, 12) an. Einfache Dienstleistungstätigkeiten wie die Bestellannahme würden völlig automatisiert, so dass weniger anspruchsvolle *Arbeitstätigkeiten* verschwinden (ebd.). Oberlindober (2000) dagegen vermutet mit steigender Beratungskomplexität eine Ausdifferenzierung in klassische Call Center und medial diversifizierte Tätigkeiten in Communication oder Contact Centern. Virtuelle Call Center, in denen die Agenten nicht mehr zentral, sondern per Telearbeit von zuhause aus ihre Arbeit verrichten (Stammer/Herholtz 2000), sind technisch mittlerweile kein Problem mehr, haben aber bis auf einzelne Anwendungen nicht die bisweilen erwartete große Verbreitung gefunden. Die in diesem Zusammenhang genannten WECCs (web-enabled Call Center, also web-unterstützte Center; vgl. Bagnara 2000; Ummenhofer/Schneegans 2001), scheinen allerdings zuzunehmen. Hinreichend bekannt sind etwa Tickethotlines oder die Flugbuchung über das Internet. Die Diversifizierung der Medien bezieht sich dabei auf die Möglichkeit, bestimmte Dienstleistungen auf dem einen oder anderen Wege zu prozessieren, wenn möglich auch ohne menschliche Agenten. Etwas anders sieht es dagegen bei den so genann-

11 Zugleich werden Daten wie Kontakthäufigkeiten und -dauer nach betriebswirtschaftlichen Benchmarkingverfahren registriert (vgl. z.B. Wiencke/Koke 1999; Badenschneider/Lemke/Menzler-Trott 1999, Böse/Flieger 1999), um den betrieblichen Produktionsprozess zu steuern. Genutzt werden solche Daten auch, um die jeweils notwendige Belegschaftsstärke abschätzen zu können und damit einen flexiblen Personaleinsatz zu realisieren (vgl. z.B. die Produktbeschreibung des Personalplanungssystems *InVision* in Callcenterprofi 2004, 40).

ten E-Mail-Agenten aus (vgl. Fründt 2001/02). Hier werden kundenseitige E-Mails auf eben diesem Wege bearbeitet, zum Teil unter Verwendung von standardisierten Textbausteinen. Ob dabei mit den E-Mail-Agenten ein neuer Beruf entsteht oder die Tätigkeit als zusätzliche Aufgabe den telefonierenden Call Centern Agenten übertragen wird, scheint gegenwärtig noch offen zu sein.

Die mit der Diversifizierung der Medien verbundenen Rationalisierungseffekte sind keinesfalls als bloße technische Artefakte einzuschätzen. Vielmehr sind sie einzelne Schritte auf dem Wege weitergehender Bemühungen, informatisierte Dienstleistungen zu rationalisieren. Im Folgenden wenden wir uns daher den diesen Bemühungen zu Grunde liegenden Paradigma, der systemischen Rationalisierung, zu und diskutieren ihre Auswirkungen im Hinblick auf die Arbeit in Call Centern.

Systemische Rationalisierung als Kennzeichen der Call Center

Grenzstellenarbeit ist im Kern kommunikationsbezogene Dienstleistungsarbeit.¹² In funktionaler Perspektive ist jede Dienstleistung Gewährleistungsarbeit (Berger/Offe 1984b), unabhängig davon, ob sie als produktionsbezogene Dienstleistung unmittelbar auf die Aufrechterhaltung des materiellen Produktionsprozesses oder als konsumbezogene resp. reproduktionsbezogene Dienstleistung z.B. auf die physische Existenzsicherung zielt. Im Hinblick auf Call Center ist davon auszugehen, dass die gängige Unterscheidung von personenbezogener vs. produktbezogener Dienstleistungsarbeit obsolet ist und es in zunehmendem Maße zu einer Mischung dieser Ebenen kommt (Schmid 2000).

Aus betrieblicher Sicht erweist es sich als problematisch, dass der Aufwand für eine gelingende Dienstleistung kaum abschätzbar ist (Berger/Offe 1984b). Im Vorfeld einer Dienstleistung ist der Kunde mit seinen Bedürfnissen eine unbekannte Größe. Daher müssen für jede denkbare Situation ausreichende Ressourcen aktiviert werden können. Dazu sind entsprechende Kapazitäten bereitzustellen. Dienstleistungsarbeit ist damit nur begrenzt rationalisierbar – was aus Sicht der Unternehmen ein „Rationalisierungsdilemma“ (Berger/Offe 1984b) ist, aus dem heraus es nur zwei Wege gibt. Nach Baethge (1996) lassen sich zwei Rationalisierungspfade (und daraus resultierend: Dienstleistungsformen) unterscheiden: einerseits personalin-

12 Die bereits frühzeitig von Fourastié (1954) und Bell (1975) prognostizierte Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft ist in Deutschland in vollem Gange. Dienstleistung wird als zunehmend wichtiger Bestandteil der Wertschöpfungskette gewertet (Heskett/Jones/Loveman/Sasser/Schlesinger 1994).

tensive Low-Tech-Bereiche (etwa Handel- und Gaststättengewerbe) und andererseits tendenzielle High-Tech-Bereiche (z. B. Finanzdienstleistung, Unternehmensberatung). Im ersten Bereich dominieren organisatorisch-personalwirtschaftliche Rationalisierungskonzepte, die unter dem Gesichtspunkt der Kostensenkung die Möglichkeiten der deregulierten Arbeitsgesetzgebung (z.B. geringfügige Beschäftigung) nutzen (vgl. für den Handel: Faber 1996; Beyer et al. 1998). Im Bereich hochtechnisierter Dienstleistung wird dagegen eine „systemische“ Rationalisierungsstrategie präferiert, die auf umfassende Optimierung zielt: Technologie, Arbeitsorganisation, Arbeitskräfte, Markttransparenz etc. sollen effizient miteinander verknüpft werden (vgl. Altmann et al. 1986; Baethge/Oberbeck 1986; Bechtle 1994; Baethge 1996; für den Finanzdienstleistungsbereich: Horstmann/Oberbeck 1996).

Als High-Tech-Betrieb repräsentieren Call Center den letzteren Pfad. Ausschlaggebend dafür ist neben der vorhandenen Technik, die dies erlaubt, der Aspekt der *Kontrolle* von Kommunikationsarbeit: Sie ist eng an die Person der Arbeitenden gebunden. Prinzipiell trägt die Kommunikationssituation selbst immer die Möglichkeit in sich, dass die Arbeitenden weniger die Unternehmensziele als vielmehr eigene Ziele verfolgen, z.B. indem sie unangenehme Telefonate unterlassen, abbrechen und auf andere Medien (E-Mails) ausweichen. Nicht zuletzt spielen kommunikative Habitualisierungen (Gundtoft/Holtgrewe 2000) der Arbeitenden eine Rolle in der alltäglichen Arbeitspraxis, die nur begrenzt durch Direktiven des Arbeitgebers zu beeinflussen sind. Für die Unternehmen ist es daher wichtig, dass mittels der informationstechnischen Ausstattung eines Call Centers das Arbeitsverhalten der Beschäftigten sowohl teambezogen wie in Form der Einzelauswertung zu erfassen ist (z.B. Erfassung der Online-Zeiten, Pausen, Gesprächsdauer, Dauer der Nachbearbeitung, Anzahl der Gespräche). Die Ergebnisse dienen dazu, die Arbeitsleistung der Agents zu steigern (vgl. Haller/Ronge 1996; Kuhn 1996; Badenschneider/Lemke/Menzler-Trott; 1999, Böse/Flieger 1999). In der Konsequenz erfahren die Arbeitenden dies als hohe Leistungs- und Verhaltenskontrolle (Menzler-Trott 1998). Medienvermittelte Grenzstellenarbeit weist damit sowohl Tendenzen zu neotayloristisch dequalifizierter Tätigkeit wie zu qualifizierter Informationsarbeit auf.

Eine weitere Möglichkeit der Rationalisierung stellt die Reorganisation der Unternehmensstruktur dar. Bereits Berger/Offe wiesen in diesem Zusammenhang auf die Möglichkeit zur Externalisierung von Dienstleistungstätigkeiten hin (Berger/Offe 1984a). Externalisierung beschreibt dann die Prozesse, die heute unter den Schlagworten des Outsourcings, der Vernet-

zung oder der Virtualisierung zu unterschiedlichen Organisationsformen betrieblicher Leistungserstellung geführt haben. Damit geht nicht selten die Verlagerung von Arbeitstätigkeiten auf geringer qualifizierte Arbeitende einher. Folge solcher Externalisierungen sind schließlich auch veränderte Tarifvertragsstrukturen mit den weithin bekannten Erscheinungen von flexibilisierten Arbeitsverhältnissen wie geringer Entlohnung, kaum vorhandenen Karrierechancen, mangelnden Qualifizierungsmaßnahmen usw. (vgl. Baethge 1996). Braczyk weist darauf hin, dass für eine Vielzahl unternehmensbezogener Dienstleistungen gilt, „dass die strategischen Entscheidungen zur Auslagerung bzw. zum externen Bezug neuer Dienstleistungen auf dem Vorhandensein flexibel nutzbarer informationstechnisch vernetzter Infrastrukturen beruhen“ (Braczyk 1996, 178f). Call Center sind sozusagen die ‚Kopfbahnhöfe‘ dieser vernetzten Infrastruktur. In ihnen wird demgemäß nicht „nur“ kommuniziert, sondern informatisierte Kommunikationsarbeit geleistet (Kleemann/Matuschek 2003; Ptaszek/Arnold/Matuschek 2004; vgl. Kap. 2.1.3).

Die *Bearbeitung abstrakter Informationen* (Dostal 1995, 2000; Schmiede 1996) hat durch die Möglichkeiten der modernen Informationstechnologie einen starken Schub erfahren (Bosch 1997; Krone et al. 1997). Damit gehen auf Seiten der Betriebe neue Möglichkeiten der Arbeitsausführung in räumlicher, zeitlicher und organisatorischer Hinsicht einher (vgl. Picot et al. 1996; Faust et al. 1994; Reichwald/Koller 1996). In Bezug auf die personalen Dienstleistungen per Call Center ist damit die Aufgabe des dem uno-actu-Prinzip (Häußerman/Siebel 1995) zu Grunde liegenden Gebots der sozialen Präsenz verbunden: Dienstleistungen¹³ werden räumlich wie zeitlich entzerrt und damit paradoxerweise zur *entgrenzten Grenzstellenarbeit*. Damit wird die Grenze zwischen Kunde und Dienstleister verflüssigt (Voswinkel 2000, im Anschluss an Leidner 1993). In letzter Konsequenz gerät damit der Dienstleistungsnehmer selbst unter Rationalisierungsdruck. Unter dem Siegel der Kundenorientierung vollzieht sich im Zuge von Standardisierung und abnehmendem Serviceumfang eine doppelte „soziale Rationalisierung“ (Schmidt 1996) der als Störgrößen effizienter Dienstleistung wahrgenommenen Faktoren: die Arbeitenden und die Kunden. Mitar-

13 Dass der Inhalt der Kommunikation zwischen Beschäftigten und Kunden je nach Branchenzugehörigkeit und selbst innerhalb einer Branche verschieden ist, muss nicht erläutert werden. Hauptsächliches Unterscheidungskriterium ist der Grad der Komplexität der Dienstleistung: Im Finanzbereich etwa stehen intensive Beratungen zur Geldanlage per Aktienfonds neben der einfachen Bearbeitung einer Adressenänderung. Im mehr oder weniger direkten Kontakt werden Produkte entsprechend den Bedürfnissen des Kunden spezifiziert.

beitern werden in der Gestaltung der Kommunikation weitgehende Freiräume zugestanden, um auf diesem Wege einen einfacheren Zugang zur Person des Kunden zu erreichen (Loose/Sydow 1994).

2.1.3 Informatisierte Kommunikationsarbeit

Die Arbeitstätigkeit der „frontline workers“ (Frenkel et al. 1999) ist formal durch zwei unterschiedliche (gleichwohl ineinandergreifende) Formen medienvermittelten Arbeitens gekennzeichnet:

- *Auf der Ebene der Sachbearbeitung* geht es zum einen um Verwaltung, Dokumentation, Abwicklung bzw. Initiierung von Dienstleistungen. Dazu müssen kundenseitige Informationen in Systeminformationen übersetzt werden. Das Arbeitshandeln besteht dann zu einem erheblichen Teil im Bedienen von Computerprogrammen (vgl. dazu Knoblauch 1996, Wellmann et al. 1996), häufig parallel zur Kommunikation. Die Diversifizierung der Medien wird in diesem Bereich aller Voraussicht nach die seit langem zu beobachtende zunehmende Abstraktifizierung der Arbeit noch vorantreiben (vgl. dazu die Debatte zur informatisierten Arbeit: Schmiede 1996; Baukrowitz/Boes 1996; Manske/Mickler/Wolf 1994), z.B. indem Textbausteine aus Datenbanken die eigenständige Bearbeitung von Kundenfragen ersetzt. Die bereits gegenwärtig relativ eingeschränkte Bedeutung von Expertenwissen für Grenzstellenarbeiter wird vermutlich weiter abnehmen, branchentypisches Grundlagenwissen sowie hohe Kommunikationskompetenz dagegen wichtiger werden.
- *Auf der Ebene der Kommunikation* ist die Arbeit in Call Centern durch sehr konkrete kommunikative Sprechhandlungen und verschriftlichte Formen der Wirtschaftskommunikation gekennzeichnet (vgl. dazu Brünner 2000; Höflich 1996, 1997). Kommunikationsarbeit ist eine sehr voraussetzungsvolle, sozialen Konventionen und Regeln unterliegende Tätigkeit. Zugleich eröffnet sie einen relativ hohen Grad an Autonomie für die Beschäftigten, da Kommunikationssituationen nicht vorhersehbar oder standardisierbar sind. Im Vergleich zu telefonbasierten Call Centern wird die Kommunikation in Call Centern über verschiedene und aktuell zunehmend internetbasierte Kommunikationswege (z.B. E-Mail, Chat, vgl. Leitretter 2000) gestaltet. Die zunehmende Substitution des direkten Kontaktes zwischen Agenten und Kunden durch schriftsprachliche Interaktionsformen über internetbasierte Technologie (z.B. chats) erfordert auf Seiten der Grenzstellenarbeiter vermehrt die

Fähigkeit zum Wechsel zwischen unterschiedlichen Kommunikationsarten.

Im Ineinandergreifen von informatisierter Sachbearbeitung und internetbasierter Kommunikation entsteht informatisierte Kommunikationsarbeit. Im Zuge dessen nutzen Call Center nicht allein die technischen Vermittlungspotenziale moderner IuK-Technologien, sondern beeinflussen darüber hinaus mittels spezifischer Software die Kommunikationsform selbst. Die Technisierung der Kommunikation ermöglicht in zunehmendem Maße Standardisierungen und Routinisierungen der Dienstleistung. Call Center mit ihrem Einsatz moderner Kommunikationstechnologien entsprechen den diesbezüglichen Erwartungen an eine Kommunikation (Höflich 1996) besonders gut. Nicht nur, wie oben beschrieben, die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen, sondern auch die konkrete Interaktion wird durch diversifizierten Medieneinsatz enträumlicht und entzeitlicht (Schmid 2000).¹⁴ Erst auf dem Wege der sozialen Aneignung von (Kommunikations-) Technologien bilden sich spezifische Nutzungskodes heraus, wobei das Befolgen technischer Regeln und Vorschriften einen unabdingbaren „primären Kode“ (vgl. Wiest 1997: 230) darstellt. Daran schließen sich „sekundäre Kodes“ (ebd.) an, die (darin den Möglichkeiten des technischen Systems adäquat) Form, Inhalt und Ablauf der Kommunikation mehr oder weniger verbindlich regeln. Erst dadurch gelingt es, zwischen den Beteiligten eine kommunikative Realität zu konstruieren (Wagner/Schlese 1997), auf deren Grundlage die Dienstleistung erst erstellt werden kann. Für jede Technologie existiert ein je eigener primärer Kode und bildet sich je eigene sekundäre Kodes aus. Im Vergleich zum Telefon etwa bedarf internetbasierte Kommunikation erweiterten Kompetenzen im Lesen und Schreiben und zusätzlicher technischer Fertigkeiten (vgl. Wiest 1997).¹⁵

Eine Besonderheit technisch vermittelter Kommunikation ist, dass anders als bei face-to-face Kommunikationen die „soziale Präsenz“ (Short et al.

14 Telefonbasierte Dienstleistung ist immer darauf angewiesen, den Gesprächspartner zu erreichen, die Kommunikation ist notwendigerweise synchron. Die Diversifizierung der Medien in einem Call Center hebt diese Beschränkung auf (sofern der Kunde über entsprechende Endgeräte verfügt): Kommunikation kann über verschiedene Medien synchron wie asynchron ablaufen (Höflich 1996, 1997).

15 Am Beispiel der Verwendung graphischer Symbole zum Ausdruck emotionaler Zustände in E-Mails werden die damit einhergehenden veränderten Kommunikationsmöglichkeiten beschrieben (Holland/Wiest 1991). Dramaturgische Mittel wie die Emotikons spielen auch in Chat-Konferenzen wie dem Internet-Relay-Chat eine wichtige Rolle, etwa bei der Konstruktion der virtuellen Chat-Gemeinschaft (vgl. Wagner/Schlese 1997). Entsprechende Hinweise für die Grenzstellenarbeit liegen kaum vor.

1976) der Beteiligten nur gering ist (vgl. Höflich 1996; Wiest 1997). Mit der Chance, zwischen verschiedenen Medien auszuwählen, lässt sich nun der Grad der sozialen Präsenz aktiv beeinflussen. So werden z.B. am Telefon erzwingbare unmittelbare Reaktionen unter Umständen zeitlich verzögert: E-Mail-Kommunikation fungiert in diesem Falle als Puffer und wird gegebenenfalls gerade wegen dieser Qualität asynchroner Auseinandersetzung gegenüber direkter telefonischer Kommunikation bevorzugt (vgl. Holland/Wiest 1991).¹⁶

Technisch vermittelte interpersonale Kommunikation unterliegt also nicht einfach technisch bedingten Restriktionen, sondern erlaubt gerade im Gegenteil, Grenzen zu überwinden und indirektere Formen der Kommunikation herzustellen. Medienvermittlung, so lässt sich bilanzieren, engt also ebenso ein wie es Möglichkeiten, anders zu kommunizieren, begünstigt. Das beinhaltet für den Grenzstellenarbeiter unter Umständen die Möglichkeit, in spezifischen Situationen aus den zur Verfügung stehenden Medien auszuwählen und sich dadurch eventuell unangenehmer Situationen zu entziehen.¹⁷ Gegenüber ausschließlich telefonbasierter Grenzstellenarbeit sind daher in stärkerem Maße Antizipationen der Kommunikation und Medienwahl notwendig. Für Arbeitende gibt es aber auch in diesem Fall keine wirkliche Autonomie (vgl. dazu Wolf 1999); schließlich muss z.B. die betrieblicherseits vorgegebene Kontaktzahl erreicht werden.

2.1.4 Qualifikation, Qualifizierung und Beruflichkeit

Informatisierte Kommunikationsarbeit an der Grenzstelle führt auf Seiten der Beschäftigten zu steigenden Qualifikationsanforderungen, wie sie insgesamt aus den Debatten zur Automatisierung und Informatisierung bekannt sind. Einerseits müssen im Zuge der Technisierung neu entstehende Lücken im Produktionsprozess durch menschliches Arbeitshandeln geschlossen werden (vgl. Schimank 1986; Schachtner 1997; Böhle 1998). Insbesondere den Erwartungen der Kunden dürfte es geschuldet sein, dass

16 Ähnlich verhält es sich bei Chat-Kommunikation (vgl. dazu Wagner/Schlese 1997). Chats finden zwar nahezu in Echtzeit statt, aber auch hier erzeugt die im Vergleich zum gesprochenen Wort langsame Form der schriftlichen Kommunikation einen Puffer. Selbst in Echtzeit stattfindende Videokonferenzen führen auf Grund der technischen Vermittlung nicht dazu, dass die Beteiligten die Kommunikation ähnlich wie in einer face-to face-Situation erleben (Meier 1999).

17 Beispiele für emotional belastende Situationen finden sich zahlreich (vgl. Isic et al. 1999; Halm 2000).

sich die Nutzung von Sprachcomputern noch in Grenzen hält. Das hat zur Folge, dass mit der Informatisierung der Dienstleistungen der Bedarf nach subjekthaftem Arbeitshandeln ansteigt und zugleich die notwendig einzuräumenden Autonomiespielräume durch die Arbeitenden ausgefüllt werden müssen (vgl. Baukrowitz/Boes 1996). Personale Fähigkeiten gewinnen dadurch an Bedeutung (vgl. Welsch 1997), und dies umso stärker, je diversifizierter der Medieneinsatz ist. Neben allgemeiner Medienkompetenz sind zur Organisation der Arbeit kompensatorische Leistungen der Subjekte erforderlich (vgl. Kleemann/Matuschek 2001; Kleemann/Matuschek/Voß 2002 [2003]; Kleemann/Matuschek 2003a).¹⁸ Dem geht in aller Regel eine intensive Qualifizierung voraus, die im Falle der Call Center initiale wie konsekutive Elemente umfasst (Schietinger/Schroth 2001).

Dafür gibt es unterschiedliche Wege: Das Bundesinstitut für Berufliche Bildung etwa veröffentlicht Handreichungen für die Ausbildung von Kaufleuten für Bürokommunikation (Paulini-Schlottau 2000); verschiedene Industrie- und Handelskammern bieten Lehrgänge an (Killi 2000) und verschiedentlich wird der Aufbau von Call-Center-Akademien favorisiert (vgl. Körs et al. 2000a). Die Unternehmen setzen gleichermaßen auf Sozialkompetenz, allgemeinen Arbeitsfähigkeiten, hinreichende Allgemein- wie Berufsbildung und Fachkompetenz (ebd.). Gegenüber solchen Versuchen der Institutionalisierung von beruflicher Bildung dominieren rein quantitativ das betriebsinterne Anlernen sowie die prozess- und produktbezogene Weiterbildung. Formal gesehen wird hier auch eine hinreichende Kommunikationskompetenz vermittelt – ob sie allerdings auch den kritischen Aspekten der Emotionsarbeit standhält, darf bezweifelt werden (s. u.).

Aus der erhöhten Bedeutung der Person ergeben sich für die Arbeitenden sowohl *Chancen* als auch *Belastungen* (vgl. Moldaschl 1996, 1997; Kühl 1994; Pongratz/Voß 1997; Voß 1994; Voß/Pongratz 1998). Sie haben einerseits verstärkt Möglichkeiten, „selbstorganisiert“ ihre Tätigkeiten zu gestalten und dabei ihr Arbeitshandeln partiell interessenorientiert selbst zu strukturieren. Andererseits werden von ihnen gezielt solche subjektiven Strukturierungsleistungen und entsprechende umfassende Kompetenzen erwartet (Heidenreich 1996; Heidenreich/Töpsch 1998; Voß 1998). Als Folge einer in diesem Sinne zunehmenden „fremdorganisierten Selbstorgani-

18 Kompensatorisch insofern, als die interpersonale Kommunikation einen technologisch nur partiell ersetzbaren Akt der Vernetzung vom Produkt und seiner Spezifikation durch den Kunden darstellt. Die Kommunikationssituation ist durch den Betrieb nicht völlig zu planen. Der Mitarbeiter muss auf den ‚unbekannten‘ Kunden flexibel reagieren und die kundenseitige Information durch Bedienung entsprechender Software in Systeminformationen übersetzen.

sation“ (vgl. Pongratz/Voß 1997) unterliegen Arbeitsprozesse in Call Centern einer steigenden „Autonomisierung“ und „Subjektivierung“ mit hoch ambivalenten Folgen (vgl. Beiträge in Moldaschl/Voß 2002). Insbesondere die arbeitswissenschaftliche und –psychologische Forschung (vgl. bilanzierend: Isic/Zapf, 2002; Wieland et al. 2002; Wieland/Metz/Richter 2001) hat neben den körperlichen Belastungen (z.B. die Stimmbelastung, vgl. Sportelli/Raestrup 2001), die zu einem erhöhten Krankenstand und gegenüber anderen Arbeitsbereichen erhöhten Fluktuation führen (Scherrer 2000, 2001; Wieland/Timm 2003; Timm/Wieland 2003; Richter/Schulze 2001; Richter/Debitz 2002), immer wieder emotional belastende Faktoren in der Kommunikationsarbeit (Schwefeß et al. 2002) und Emotionsarbeit (Dormann et al. 2002) hervor gehoben und eine entsprechende menschenzentrierte Arbeitsgestaltung gefordert, die auch partizipative Elemente hinreichend einbezieht (Mola/Zimmermann 2001; Lohmann/Prümper 2002; Rundnagel et al. 2002).¹⁹ In diesem Zusammenhang stellen sich auch Fragen nach der motivationsförderlichen Arbeitsgestaltung (Kleemann/Matuschek 2003). In der Bilanz sind damit klassische Aspekte des Arbeitens im Call Center hinsichtlich physischer Belastungspotenziale ebenso wie psychische Belastung als Effekt subjektiver Arbeit untersucht worden, am intensivsten jedoch in einer intraindividuellen Perspektive. Betriebsintern wie insbesondere im Hinblick auf die erweiterte Wertschöpfungskette stehen hier weitere Forschungen an, unter anderem in Bezug auf die verstetigten Laufbahnen von Call-Center-Agenten (vgl. Kleemann et al. 2005). In den Blick geraten dann Phänomene wie die „communities of coping“ (Korczynski 2003), mit denen neben arbeitgeberseitig institutionalisierten Wegen auch informelle Versuche an Bedeutung gewinnen, Belastungen zu bearbeiten.

19 Verschiedentlich wurden unter einer solchen Zielsetzung Handlungsempfehlungen veröffentlicht, die auch den Aspekt der Interessenvertretung einschlossen, vgl. etwa Mola/ Zimmermann (2001); Kutzner/Kock (2001, 2003).

2.2 Call-Center-Typologien und ihre Grenzen

Die Morphologie der deutschen Call-Center-Landschaft ist vordergründig recht gut vermessen: seit Mitte der letzten Dekade, dem Zeitpunkt des Call Center Booms in Deutschland (ProfiTel 1999; MMB 1999), gibt es regelmäßig Berichte zu verschiedenen strukturellen Parametern dieses Feldes, die hier nur cursorisch widergespiegelt werden:

Bezüglich des Bildungsniveaus etwa wird seit langem (z.B. ProfiTel 1998) von einem relativ hohen Level berichtet und dies wird auch in aktuellen Studien bestätigt: nur wenige Call Center Agenten verfügen nicht über eine abgeschlossene Berufsausbildung (Bittner et al. 2002; Schietinger/Schroth 2001).

Call Center sind durch ein Nebeneinander von unterschiedlichen Beschäftigungsmodellen gekennzeichnet, die neben der Differenz in Kern- und Randbelegschaft vor allem eine breite Palette an Arbeitszeitmodellen beinhalten (vgl. Bittner et al. 2002). Bei unternehmerisch selbständigen Call Centern ist der Grad der Vollzeitbeschäftigung am niedrigsten (Bittner et al. 2000).

In den Centern sind überwiegend jüngere weibliche *Beschäftigte* angestellt (Kutzner/Kock 2001; empirisch für Hamburg: Körs et al. 2000a). Eine Ausnahme stellen Technische Hotlines dar; hier überwiegt der Anteil der Beschäftigten männlichen Geschlechts (Bittner et al. 2001). Durchweg werden Managementposten mit Männern besetzt. Umstritten ist, ob die Zeitstrukturen Frauen mit Kindern besonders gute Wiedereinstiegschancen (Brötz/Oberlindober 1999, d'Alessio/Oberbeck 1999) bieten oder die betrieblicherseits geforderte Flexibilität dem entgegen steht (Bittner et al. 2000; Homann-Kramer 2000). Kutzner (2003) resümiert zur Geschlechterdiskriminierung in Call Centern, dass Gleichberechtigung eine zwar oft vordergründig erhobene, in der Realität aber selten umgesetzte Forderung bleibt. Dies scheint sich ungebrochen bis in die Gegenwart fortzusetzen, insbesondere auch, wenn es um die Besetzung von verantwortlichen Posten geht (Scholten/Holtgrewe 2005).

Häufig im Sinne reiner Benchmarks bzw. deskriptiver Darstellung und thematisch singular z.B. an Gehaltsmargen ausgerichtet (z.B. Emde/Fojut 2004: CallCenterProfi-Vergütungsstudie 2003/2004), gelang es den jährlich veröffentlichten Studien allerdings kaum, einen wissenschaftlich abgesicherten und umfassenden Einblick in die wachsende Szene zu erzeugen.

Auch der bekannten praxisnahen Literatur (Schrack/Dollinger 1999; Pabst 2002) ist diese Unschärfe eigen.

Trotz traditioneller Barrieren und praktischen Problemen im operativen Geschäft (Baethge 1996; Born 2000) sind Call Center häufig in *Form kleinerer Gruppen* als Zusammenschluss von Einzeltätigkeiten in Verwaltungs- und Planungseinheiten (vgl. Michalke 1999) organisiert. Positive Ergebnisse von Pilotversuchen, in denen den Beschäftigten durch Einführung teilautonomer Gruppen eine erweiterte Selbstorganisation eingeräumt wurde (Angeler 1999; Beutert/Hess 1999), haben nur wenig Widerhall gefunden. Das hängt nicht zuletzt mit der weithin unentschiedenen Perspektive darauf zusammen, ob eine flache Hierarchie (so etwa aus praxisnaher Sicht Michalke 1999) oder nicht vielmehr im Gegenteil eine starke Hierarchisierung (Bittner et al. 2000) kennzeichnend ist. Mola/Zimmermann (2001) sehen in der Gruppenarbeit zuträgliche Arbeitsbedingungen, die Belastungen auffangen können.

Leistungsangebote von Call Centern differieren auch mit ihren *institutionellen Rahmenbedingungen*. Das hat Auswirkungen auf die Tätigkeiten und auf die sozialen Standards. Call Center lassen sich grob danach gruppieren, ob sie a) eine nachgeordnete Abteilung, b) eine eigenständige Einheit innerhalb eines Firmenverbundes oder c) ein selbständig agierender Dienstleister mit Marktzugang sind (vgl. Biehler/Vogl 1998, 1999). Mit der formalen Organisation ist oftmals eine Ausrichtung auf bestimmte Dienstleistungen und Kommunikationsformen auf operativer Ebene (z.B. sogenannte In- oder Outbounds²⁰) verbunden, die in der Praxis verschieden kombiniert werden (vgl. Hahnel 1999).

Die Bandbreite der Quoten und Kennzahlen ist charakteristisch für einen großen Anteil der Veröffentlichungen zu Call Centern. Insbesondere in der praxisnahen Literatur sind zum Teil weit auseinander liegende und sich widersprechende Daten zu finden. Eine erste wissenschaftlich fundierte Synopse der vorliegenden Veröffentlichungen legte das IAT mit einer Literaturanalyse (Bittner et al. 2000) vor. Die AutorInnen kamen zu dem Ergebnis, dass systematische Analysen weitgehend fehlen, einzelne Aspekte allerdings vergleichsweise gut ausgeleuchtet seien. Insbesondere an repräsentativen Studien mangelt es aus den schon genannten Gründen immer noch. Nach wie vor werden vor allem im Bereich der Consultingforschung aus relativ kleinen Fallzahlen Verteilungsparameter extrapoliert, die ein Über-

20 Der Begriff ‚Inbound‘ bezeichnet die Entgegennahme z.B. von eingehenden Anrufen; mit ‚Outbound‘ wird dagegen die aktive Kontaktaufnahme von Seiten des Unternehmens bezeichnet.

blickswissen suggerieren, das faktisch nicht existiert. Eine der wenigen Ausnahmen stellt die Erhebung zum Hamburger Call-Center-Markt (Körs et al. 2000a) dar, die über ihre Bedeutung für die Hamburger Region hinaus im Hinblick auf bundesweit generalisierte Befunde den Anspruch theoretisch-typisierender Verallgemeinerung erhebt. Üblicherweise ist die Wissenschaft auf Sekundäranalysen angewiesen und sich der begrenzten Reichweite der jeweiligen Zusammenstellungen sehr wohl bewusst (Bittner et al. 2002).

Das vorgeblich so gut vermessene Feld der Call Center ist in unserer Perspektive allenfalls eine terra incognita, in der einige Leuchttürme ein mehr oder weniger diffuses Licht auf die vorhandene Topologie werfen. Festzuhalten bleibt immerhin, dass es eine Vielzahl von institutionellen Erscheinungsformen (mit jeweils spezifischer technologischer Ausstattung) mit unterschiedlichen Leistungsangeboten gibt. Je nach dem damit einhergehenden Leistungsspektrum differenzieren sich die konkreten Anforderungen an die Arbeitenden von hoch bis gering qualifizierte Tätigkeiten aus. Im Folgenden verzichten wir auf eine genaue Wiedergabe der bei unterschiedlichen Autoren angegebenen Zusammenstellungen struktureller Aspekte zu Gunsten einer Darstellung und Diskussion bisheriger Typologien.

Im Anschluss an frühe Klassifikationen (z.B. Wiencke/Koke 1997, Biehler/Vogel 1999; Nippa/Hachenberger 1999) wurden zunehmend komplexere Ansprüche an Call-Center-Typologien gestellt. Zinser (1999) unterscheidet auf Grund vier zentraler Merkmale (Umfeld, Organisation, Technik und Personal) fünf Typen sogenannter Customer Care Center: Standard, Basic, High Quality, Premium, Dedicated High-End. In die Beschreibungen gehen sowohl strukturelle wie arbeitspraktische Aspekte ein, et al. indem die Angebotsstruktur und davon abhängige Tätigkeits- und Qualifikationsanforderungen herangezogen wie auch Karrieremöglichkeiten beachtet werden.

Eine mittels 16 diskriminierender Kriterien (u.a. Arbeitszeiten, Beschäftigungsverhältnisse, Branche, Dienstleistungsangebot, Größe, Standort, Spezialisierung, Technologie) differenzierte empirisch ermittelte fünfstufige Typologie erstellte das europäische Projekt Tosca (www.toscallcentre.net): Auf diesem Wege wurden High Tech Center, Telemarketers, Traders, Counsellors und E-Business Call Center unterschieden. Daran kritisieren Brasse et al. (2001) die mangelnde Differenzierung organisatorischer und personeller Ausprägungen und stellen mit der AKL-Typologie einen eigenen, gleichfalls empirisch auf der Basis von 43 Call Centern gewonnenen

Ansatz vor, der diese Lücke schließt. Die AKL-Typologie²¹ gilt als das derzeit elaborierteste Modell in der deutschen Call-Center-Forschung. Call Center des A-Typs lassen sich demnach als kleine Inhouse-Inbound Center mit komplexen Aufgabenstellungen und entsprechend hochqualifiziertem Personal bei kleiner, überwiegend vollzeitbeschäftigter Belegschaft kennzeichnen. Ein hohes Gehaltsniveau geht mit niedrigen Fluktuationsraten einher. Sie verfügen über eine mittlere Technologieausstattung und bei relativ stabilem Verkehrsaufkommen der überwiegend Privatkunden beschränkten Öffnungszeiten. Optimierung des Services und Kundenzufriedenheit stehen vor Kosteneffizienz in der Dienstleistung.

Call Center des Typs K sind überwiegend große Inhouse-Inbound Center für das Massengeschäft. Die Kommunikation ist zumindest teilweise standardisiert und im Vergleich zum A-Typ weniger komplex und im Spektrum eingeschränkt. Das Personal ist im Bereich von vier Fünfteln teilzeitbeschäftigt, bei einem dementsprechend niedrigen bis mittlerem Gehaltsniveau; die Fluktuationsrate liegt zum Teil deutlich über denen des A-Typs. Ausgedehnte Öffnungszeiten und komplexe, zum Teil eigens entwickelte Technologie sind weitere Kennzeichen. Überwiegend werden Privatkunden bedient. Kosteneffizienz ist dabei oberstes Ziel der gesamten Arbeitsorganisation.

Der L-Typ steht für externe, outgesourcte Dienstleister mit umfassenden In- und Outbound-Aktivitäten. Bei breitem Angebotsspektrum sind die Dienstleistungen zugleich komplex und standardisiert. Hohe Personalbestände bei Voll- wie Teilzeitbeschäftigung bei mittlerem Gehaltsniveau sind ebenso Kennzeichen wie eine integrierte CRM-Standardtechnologie mit ACD und CTI. Ausgedehnte Öffnungszeiten und hohes Anrufvolumen begünstigen offenbar hohe Fluktuationsraten.

21 Sie wurde clusteranalytisch aus dem empirischen Material dreier Forschungsprojekte extrahiert. Ausgehend von vier Themenkomplexen (Kundenmerkmale, Leistungsspektrum, Organisation und Technik sowie Personal) mit acht Subkategorien erwies sich eine Fünf-Cluster-Berechnung als stabilste Variante. Diese fünf Cluster waren unterschiedlich stark besetzt, so dass sich die AutorInnen für eine dreistufige idealtypische Modellbildung entschieden: A-Typ, K-Typ und L-Typ. Klare Abgrenzungen erzielten dabei die Komplexität in der Kommunikation, das Anrufvolumen und das Gehaltsniveau. Jeweils ein Cluster von den zwei anderen zu diskriminieren ermöglicht die Beachtung von Kundentypen, Kommunikationsmedien und der Art und Weise des Personaleinsatzes. Wenig Trennschärfe erreichen dagegen Aspekte wie die Bearbeitungsdauer eines Calls, die geografische Ausrichtung, die Karrierechancen, der Erstkontakt und die Aktualisierung der fachlichen Inhalte.

Von den seit Mitte der neunziger Jahre vorgelegten Typologien bis zur AKL-Typologie ist ein immer weiter gesteigertes Differenzierungsniveau zu verzeichnen. Allerdings gelingt es gerade der AKL-Typologie, diese Komplexität wieder einzuholen und so einen Bezugsrahmen für den Vergleich von unterschiedlichen Call Centern bereitzustellen – was auch erklärtes Ziel der Anstrengungen war (Brasse et al. 2001). Kritisch wird aus transaktions- und ressourcentheoretischer Perspektive (Hild 2003) angemerkt, dass die AKL-Typologie durch unterrepräsentierte externe Call Center eine eingeschränkte Aussagefähigkeit²² hat. Zudem könne sie den Grund für die Differenzen zwischen den Centern nicht erhellen, sondern muss dazu auf theoretische Annahmen zurückgreifen. Der Autor stellt daher eine anhand der Reinterpretation bisheriger Befunde theoriegeleitete Klassifizierung vor, die in unternehmensstrategischer Perspektive vier Arrangements beinhaltet: a) firmeneigene unternehmensinterne Call Center; b) firmeneigene ausgelagerte Call Center; c) externe marktorientierte Standarddienstleister sowie d) externe Spezialdienstleister. Diese unterschiedlichen Arrangements finden ihren Niederschlag in der jeweiligen Markt- oder Ressourcenorientierung, der Entfernung zu den Kernkompetenzen des fokalen Unternehmens, der Spezifität der Leistungen und der damit einhergehenden Standardisierbarkeit der Arbeitsaufgaben. Sie beeinflussen in ihrer Gesamtheit den Einsatz von Technologie sowie Personal und haben Auswirkungen auf das Servicelevel sowie die Arbeitsorganisation. Die Typologie Hilds weist eine erstaunliche Nähe zur am Beispiel Hamburgs empirisch ermittelten Klassifikation von Körs et al. (2000a, 2003) auf, die neben der klassischen Inhouse-Variante noch das ausgelagerte Inhouse-Call Center, den externen Allround-Anbieter sowie den externen Spezialanbieter nennt. Die Autoren sprechen von einer deutlichen Segmentierung der Aufgaben und Qualifikationen, die zu der von ihnen gefundenen Ausdifferenzierung geführt hat und die unterschiedliche Entwicklungspfade in der Call-Center-Szene belege.

Holtgrewe und Kerst (2002) unterscheiden in der Perspektive flexibler Organisationsformen qualifizierte Expertendienste von einfachen Informationsdiensten und darüber hinaus den Bereich der Call Center in der Finanzdienstleistungsbranche. Diskriminierendes Merkmal ist der unterschiedliche Einsatz von Beschäftigtengruppen nach Voll- und Teilzeit. Sie identifizieren „Flexibilitätspakete“, die sich entlang der Arbeitszeit, der Qualifikation und Qualifizierung sowie der qualitativen Gütekriterien und quantitati-

22 Zugleich vermerkt Hild aber, dass bis auf externe marktorientierte Standarddienstleister sowie eines Mischtyps weite Teile der eigenen Klassifikation sich mit der AKL-Typologie decken.

ven Größenordnungen der Calls strukturieren. Dem ressourcentheoretischen Ansatz von Hild (2003) ist damit ein Pendant auf Seiten der Arbeitnehmer gleichsam zur Seite gestellt.

Von einem solchen Aushandlungsprozess gehen auch Kleemann und Matuschek (2002) bzw. Matuschek und Kleemann (2003) aus, unterscheiden dabei jedoch in der Perspektive subjektorientierter Arbeitssoziologie typisierend zwischen Call Centern mit niedrigem Komplexitätsgrad der Sachbearbeitungsaufgaben sowie weitgehend standardisierter Gesprächsführung („Low-Quality-Call-Center“) und solchen mit komplexen Arbeitsinhalten und einer Kommunikation, die auf die „individuelle“ Betreuung der Kunden abzielt und im Kontext allgemeiner Verhaltens- und Zielvorgaben auf dem betrieblich abgerufenen individuellen Gesprächsstil der Agenten basiert („High-Quality-Call-Center“). Die Unterscheidung stellt von einer linearen Typologie auf ein Raummodell um und bezeichnet Idealtypen, die die Pole verschiedener Kontinuen bilden, auf dem sich reale Center verorten lassen. Jedes existierende Center weist mehr oder weniger die Struktureigenschaften eines der beiden Typen auf; sogar innerhalb eines Call Centers sind deutliche Varianzen hinsichtlich der Aufgabenkomplexität, im Grad der Strukturierung der Kommunikation und hinsichtlich der Kontrolle möglich:

Low-Quality-Center (etwa Bestellannahmen) sind üblicherweise nach tayloristischen Prinzipien der Arbeitsorganisation strukturiert: minutiöse Gesprächsvorgaben, kurze Einarbeitungszeiten wenig Notwendigkeit für spezifische Kenntnisse. Zwischen Kundenanliegen und digitalisiertem Informationssystem wird lediglich mechanisch übersetzt. Die Arbeit unterliegt einer direkten, überwiegend kennzifferngesteuerten Kontrolle durch das Management, das Abweichungen von der Vorgabe unmittelbar negativ sanktioniert.

Das Attribut „High Quality“ bezeichnet dagegen Call Center, in denen komplexere Dienstleistungen in einer zwar gerahmten, aber nicht standardisierten Kommunikationsweise dargeboten werden. Den Kunden soll ein möglichst ‚individueller‘ Service vermittelt werden, um auf diesem Wege die Kundenbindung zu erhöhen. Die Agenten haben hohe Kommunikationskompetenzen, aber auch ein fundiertes fachliches Wissen über die zu bearbeitenden Sachverhalte, das sie teils im vorherigen Beruf, teils in intensiven betrieblichen Schulungen erworben haben. Neben funktionalen Erfordernissen ist die kommunikative Demonstration von Kompetenz und/oder um die Herstellung eines ‚emotionalen Mehrwerts‘ für den Kunden wichtig. Dazu wird auf soziale und kommunikative Kompetenzen der

Agenten zurückgegriffen. Auswahlkriterien der Personalrekrutierung und die initialen Trainingsmaßnahmen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter sind dementsprechend umfassend. Indirekte Kontrolle wird mittels Coachingmaßnahmen ausgeübt, zusätzliche Ergebniskontrollen finden mittels Kundenzufriedenheitsbefragungen und über wenige, diskursiv validierte Kennzahlen statt.

Diesen Ansatz variieren Arnold/Ptaszek (2003), indem sie stärker auf die Bedeutung der technischen Artefakte eingehen. Ihr heuristisches, kreuz-tabellarisches Raster von vier Telekommunikationsdienstleistungen umfasst neben den auf ACD und CTI-Technologien basierenden Call Centern auch solche Dienste, die mit vergleichsweise einfacher Technik Dienstleistungen per Telefon anbieten. Neben der bekannten High und Low-Quality-Differenz üblicher Call-Center-Aufgaben können auf diesem Wege als Beispiel komplexer Tätigkeit etwa Sorgentelefone, als Beispiel einfacher Dienstleistungen etwa Marketingumfragen fokussiert werden, die in der bisherigen Call-Center-Forschung ein eher randständiges Gebiet darstellen.

Die Vielzahl der angeführten Typologien wie die Summe der Definitionsversuche (vgl. dazu Finger 2001) verdeutlichen, dass die Call-Center-Landschaft nicht einige wenige Formen hervorgebracht hat, die leichterdings zu klassifizieren wären, sondern dass es sich um eine hybride Form der Dienstleistung handelt, die sich bisher einer zufrieden stellenden Typologisierung entzieht. Dies liegt vor allem daran, dass Call Center auf keine abgeschlossene Entwicklung verweisen, sondern sie sich im Gegenteil permanent weiter entwickeln – und dabei ihr Aufgabenspektrum, ihre technologische Ausstattung wie die organisationellen Rahmenbedingungen stetig verändern. Ein Beispiel dafür ist die Einführung von Multi-Channeling- oder IVR-Systemen, die vor allem relativ niedrig qualifizierte Arbeiten ersetzen²³, ein anderes die zunehmende Internationalisierung. Diese Lage zwingt nun nicht zu einem Wettlauf der Typologien, sondern um eine integrative Sichtweise auf die Call-Center-Landschaft. Ob es dann drei oder fünf Formen sind, denen einzelne Center zuzuordnen sind, ist vermutlich weit weniger relevant als die inhaltliche Gruppierung empirischer Cluster.

Wir beziehen uns daher in der vorliegenden Studie auf die bislang existierenden Klassifikationen und übertragen sie in ein Kontinuum, das mit den einfachen Telefondiensten wie der Marktumfrage beginnt und bei den Dedicated High Ends seinen anderen Pol erreicht. Damit fließen zugleich theoretische Erwägungen ein: Die empirisch realen Call Center unserer Unter-

23 Offen bleibt, inwiefern die Kunden diese Systeme annehmen und ob von einer linearen Entwicklung in diesem Bereich gesprochen werden kann.

suchung sind dann in einer internen Relation vor dem Hintergrund der Beschreibungen anderer Studien zu verorten. Mit diesem Vorgehen soll der in der Call-Center-Forschung häufig zu beobachtende Effekt, lediglich über die eigene Empirie Aussagen treffen zu können, abgeschwächt und im Sinne verallgemeinerbarer Trends gewendet werden. Bevor diesbezügliche Ergebnisse präsentiert werden, folgen im anschließenden Kapitel methodische Hinweise und die Darstellung des Samples.

3 Methoden, Untersuchungsfelder und Partner der Fallstudien

Studien zu Prozessen der Arbeitswelt beleuchten in der relativ kurzen Zeit der Erhebung Arbeitende, Arbeitsplätze und Unternehmen, die zudem noch in spezifische Umwelten eingebettet sind. Dazu bedarf es einem methodisch-empirischen Repertoire, mit dem Erhebungen und Auswertungen kontrolliert werden. Ausführungen dazu werden im folgenden Abschnitt (3.1) vorgestellt. Ergebnisse der empirischen Forschung ohne die Kontextbedingungen der untersuchten Fälle zu präsentieren hieße, das Wirken und Handeln der erforschten Arbeitswelten zu isolieren und den Rezipienten ein tieferes Verständnis zu verweigern. Daher stehen zu Beginn des Ergebnisteils der vorliegenden Studie Darstellungen des Feldes, in dem die untersuchten Betriebe agieren sowie genauere Beschreibungen ihrer selbst (3.2).

3.1 Das Erhebungs- und Auswertungsverfahren

Das empirische Vorgehen der vorliegenden Studie wurde durch die 2001 einsetzende Depression auf dem Call-Center-Markt stark beeinflusst. Insbesondere Probleme, in hinreichender Weise Partner für die Erhebungen zu finden, führten dazu, von dem ursprünglich konzipierten Design eines möglichst kontrastiven Vergleichs gezwungenermaßen abzugehen. Nicht nur, aber vor allem die zu diesem Zeitpunkt unter starkem Druck stehenden freien und in der Regel kleineren Call Center verschlossen sich der Bitte um Kooperation. Dennoch konnten im Sinne der Unterscheidung von High-Quality-Call-Centern und Low-Quality-Call-Centern (vgl. Kap. 2) differierende Unternehmen untersucht werden, die streng genommen jedoch eher dem oberen Segment zuzuordnen sind. Allerdings können in diesen Call Centern in der Perspektive auf die konkrete Arbeitstätigkeit (ebd.) durchaus Bereiche mit eher einfachen Aufgabenstrukturen identifiziert werden.

Untersucht wurden zwei outgesourcte Center der DialogBank, ein Inhouse-Center einer Sparkasse, eine technische Supportline, ein Center der DBdialog sowie vier strukturell ähnliche Call Center einer Regionalniederlassung der T-Com (vgl. für genauere Darstellungen 3.2). Die beiden letztgenannten Unternehmen betreiben eine Reihe von Call Centern, die auf Grund des Einbezugs verbeamteter Mitarbeiter sehr schnell als einem ehemaligen Staatsunternehmen zugehörig erkannt werden können. Sie sind daher hier auch offen benannt; es ist aber in diesem Zusammenhang darauf hinzuweisen, dass nicht die Gesamtheit der Call Center der genannten Unternehmen

damit erfasst ist, sondern nur ein bzw. einige wenige Standorte einbezogen wurden. Die konkret in das Sample aufgenommenen Betriebe sind nicht aufgedeckt.

In jedem Center wurden über jeweils eine Woche von jeweils drei Forschenden Arbeitsplatzbeobachtungen²⁴ und soweit möglich Interviews mit Managern, Teamleitern, Agenten und den betrieblichen Interessenvertretungen durchgeführt. Damit liegen die nachstehend aufgeführten Interviews der vorliegenden Studie zu Grunde:

Tabelle 1: Interviews in den einzelnen Call Centern

	Management	Teamleiter	Agenten	Betriebsrat
DialogBank 1	2	3	12	1
DialogBank 2	2	4	11	1
Sparkasse	-	1	8	-
Technische Supportline	2	1	7	-
DBdialog	5	3	12	1
T-Com	4	8	22	2

Ergänzt wurde das Vorgehen durch mehrere eintägige Besuche in unterschiedlichen Call Centern, die mit der Beruhigung des Marktes begannen. Sie verteilen sich auf die Branchen Mobilkommunikation, Teleshopping, Telefonauskunft, Technischer Support und eines Direktvermittlers von Baufinanzierung. Dabei konnten in der Regel ebenfalls Interviews mit Managern und Betriebsräten geführt werden, seltener mit Teamleitern und Agenten (insgesamt 12 Interviews). Hinzu gezogen wurden auch 1999 erhobene Daten aus einer Direktbank (zehn Agenten, vier Teamleiter und ein Manager). Hinzu kommen Telefoninterviews oder direkte Gespräche mit

24 Dabei sind Protokolle erstellt worden, die zu den Auswertungen herangezogen wurden.

einschlägig agierenden Vertretern von elf Landesämtern bzw. Agenturen für Wirtschaftsförderung. Dieser Teil des Samples lieferte im Sinne von Gegenhorizonten wertvolle Vorstellungen darüber, wie weit die Bandbreite von Arbeitsorganisation, technischem Equipment und sozialen Praktiken im Bereich der Call Center ist. In die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Studie sind sie allerdings nur mittelbar eingeflossen.

Die Interviewführung zielte darauf ab, dem Relevanzrahmen der Befragten Priorität vor dem standardisierten Interviewablauf zu gewährleisten. Die Interviews sind als Leitfadeninterviews konzipiert und setzten in der Version für die Agenten jeweils am letzten Kundengespräch des Befragten an. In der weiteren Abfolge wurden Aspekte der betrieblichen Arbeitsorganisation, der individuellen Arbeitspraxis sowie der beruflichen Perspektive thematisiert und variabel folgende Themenfelder angesprochen:

- Kommunikation als Arbeitssituation (Kommunikationsarbeit)
- Individuelles Arbeitshandeln (Sacharbeit) und soziale Beziehungen
- Betriebliche Arbeitsorganisation und Technologie
- Qualifikation und berufliche Bildung, Erwerbsbiografie
- Betriebliche Interessenvertretung
- Arbeit und Leben
- Gestaltungswünsche und Erwerbsperspektive.

Die Interviews wurden zwischen Sommer 2002 und Sommer 2003 durch jeweils zwei Forschende geführt und dauerten zwischen 70 und 120 Minuten, in der Regel etwa eineinhalb Stunden. Sie fanden während der Arbeitszeit statt. Die Auswahl der Probanden oblag unter Berücksichtigung betrieblicher Belange den Forschenden. Es wurde darauf geachtet, dem Proportio von Alter, Geschlecht und formalen Kriterien der Betriebszugehörigkeit (z.B. Zeitarbeitnehmer vs. Kernbelegschaft) zu entsprechen. Durch die einwöchige Präsenz vor Ort waren Vermittlungen seitens der Vorgesetzten überflüssig, vielmehr kam es gelegentlich zu spontanen Gesprächen zwischen Beschäftigten und Forschenden. Die Interviewleitfäden mit den Teamleitern glichen denen der Agenten, ergänzt um spezifische Fragen zur Führungsverantwortung. Auch sie dauerten regelmäßig jeweils eineinhalb Stunden. Die Experteninterviews hatten dagegen den Schwerpunkt, Gestaltungsräume des lokalen oder abteilungsbezogenen Managements bzw. dessen Abhängigkeit von übergeordneten Entscheidungen zu untersuchen. Mittels Themenkomplexen zur Selbstverortung in der Branche, des Leistungsanspruchs, der Zukunftsperspektive, des Führungsstils und zur Beleg-

schaft wurde die jeweilige Managementphilosophie erfasst. In spiegelbildlicher Weise wurden Betriebsräte interviewt.

Die Interviews wurden transkribiert und mit Hilfe des Programms MaxQDA bearbeitet. Die Interpretationsarbeit folgte den Prinzipien der Dokumentarischen Methode, insbesondere in Beachtung der Relevanzsetzung, der Kontrastierung innerhalb und zwischen den Fällen sowie im bezüglich identischer Textstellen eingenommenen Perspektivwechsel des Interpretierens (vgl. Bohnsack 1999). Die besondere Situation der Leitfadeninterviews berücksichtigend wurde eine Adaption dieser Methode angewandt, welche die Einflussnahme auf die Aussagen der Befragten durch Leitfaden und spontane Äußerungen der Forschenden analysiert (vgl. Matuschek 1999, 2005; Kleemann 2005).²⁵ Die Auswertung durchläuft damit verschiedene Schritte der formalen und inhaltlichen Analyse. Zuerst werden zwei rein formale Analysen durchgeführt: a) Interaktionskontrolle und formale Sprachanalyse; b) Analyse der thematischen Strukturierung. Hier wird zunächst der Interviewverlauf untersucht, danach erfolgt die Feststellung angesprochener Themen im Kodierverfahren. Die ausgewählten Textpassagen wurden mit MaxQDA verwaltet. Aus den ersten Interviews wurden Kodierungen²⁶ erstellt, die einen Rahmen für die nachfolgenden Interviews bildeten. Dann folgen zwei stärker inhaltlich orientierte Schritte: c) inhaltsbezogene Rekonstruktion, zunächst fallweise entlang thematischer Schwerpunkte. Über alle Untersuchungseinheiten hinweg wurden kodierte Textpassagen zunächst von jedem einzelnen Forschenden interpretiert und dann in projektinterner Validierung im Sinne minimalen und maximalen Kontrastierens zwischen den einzelnen Textpassagen zusammengeführt. Im vierten Schritt erfolgt die zusammenfassende Interpretation im Rahmen einer Falldarstellung mit abschließender Typologisierung. Sie erweitert sich zu einer empiriebegrenzten Formulierung theoretischer Erkenntnisse, bevor die daraus hervorgegangenen Ergebnisse in ein theoretisches Konstrukt gegossen werden. In der Veröffentlichung markieren die Kapitel 3, 4 und 5 die erste Zielstellung, während das darauf folgende Kapitel 6 den Anspruch auf gesellschaftstheoretische Perspektive und Generalisierung erhebt.

25 Auf eine genauere Darstellung wird mit dem Hinweis auf die genannten Veröffentlichungen verzichtet.

26 Arbeitsorientierung, Betriebs- und Arbeitskultur, Arbeitsorganisation, Arbeitspraxis, Arbeitszeit und -ort, Spannungsfeld Autonomie-Standardisierung, Berufsbio-
graphie, Personalstruktur, Betriebssituation, Dienstleistungsgedanke, individuelle Er-
werbsperspektive, betriebliche Interessenvertretung, Kerntätigkeit, Kommunikati-
onsarbeit, Kontrollformen, Spannungsfeld Arbeit und Leben, Sachbearbeitung,
Stressoren, Kooperationsformen, Technologie, tätigkeitsbezogene Qualifikation so-
wie Kundenprofile.

3.2 Unternehmen in ihrer Umwelt: Strukturbedingungen des Call-Center-Betriebs

Die in weiten Teilen vereinheitlichte Technologie zum Betrieb von Call Centern könnte dazu verführen, alle empirisch aufgefundenen betrieblichen Formen entlang der technischen Potenziale untersuchen zu wollen und sie gewissermaßen über diesen Kamm zu scheren. Dieses würde einer technisch induzierten Perspektive den Weg reden und wäre einer sozialwissenschaftlich orientierten Analyse allein nicht hinreichend. Immerhin sind Erwartungen an den Betrieb eines Call Centers immer vom branchenspezifischen Wettbewerb gespeist und stehen zudem in Abgrenzung zu konventionellen Formen des Vertriebs und der Kundenbetreuung. Erst in diesem Kontext werden Call Center als Rationalisierungsinstrument bestimmbar, welches über seine technologischen Implikationen hinaus weit reichende Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation, die Beschäftigten und die potenziellen Kunden hat.

In institutionentheoretischer Perspektive (vgl. dazu den Überblick bei Türk 1989) sind die meisten Call Center²⁷ nur schwerlich als singuläre Entitäten zu fassen, sondern vielmehr als an einer bestimmten Stelle der Wertschöpfung platzierte Einheiten, die in größere Zusammenhänge eingebunden sind und nur aus ihnen heraus verstanden werden können. Damit ist dem Zwang von übergeordneten auf nachgeführte Strukturen (Imposition of Organizational Structure, Scott 1987) in ihrem Wirken auf das Handeln vor Ort ebenso Beachtung zu schenken wie den reaktiven Taktiken und Strategien der lokalen Managementebenen (vgl. Oliver 1991). Das hat weit reichende Konsequenzen für verschiedenste Parameter der administrativen wie operativen Alltagspraxis des Managements: Anders als freie Anbieter und abhängig von der konkreten Form der Einbindung in eine Konzernstruktur bestehen unterschiedliche Möglichkeiten der Aktion und Reaktion vor Ort. Davon sind vor allem längerfristige strategische Entscheidungen wie Prozesse der Personalrekrutierung etc. betroffen. Vorzugsweise werden in dieser Frage bislang hauptsächlich rationale Entscheidungskriterien auf der Ebene der Standorte angeführt (vgl. Hild 2003; Holtgrewe/Kerst 2002).

27 Die Call-Center-Landschaft ist von vielerlei Formen (vgl. Kap. 2) gekennzeichnet, die sich bei allen ausdifferenzierenden Kennzeichen im Wesentlichen nach den Eigentumsverhältnissen kategorisieren lassen. In dieser Hinsicht ist für die vorliegende Studie von Bedeutung, dass keines der untersuchten Call Center ein externer Anbieter in der Hinsicht ist, dass rechtlich oder ökonomisch völlige Unabhängigkeit besteht.

Diese Situation dürfte allerdings nur bei den freien Anbietern faktisch gegeben sein, während die konzerneigenen Call Center gleichermaßen von ihrer Einbindung in größere Strukturen einerseits profitieren (z.B. hinsichtlich ökonomischer Absicherung), andererseits aber in ihren Aktionen eingeschränkt werden (die schon genannte Personalauswahl steht dafür ebenso wie eine eingeschränkte Vertrags- und Akquisefreiheit).

Im Folgenden werden die dieser Studie zu Grunde liegenden Call Center, umrahmt von gegebenenfalls konzernspezifischen Beschreibungen der Betreiber, vorgestellt und diese Beschreibungen in vorgängige Branchendarstellungen eingebettet. Nach einer Skizze der deutschen Bankenlandschaft werden die im Sample vertretenen, unterschiedlichen Rechtsformen zugehörigen Call Center der Finanzdienstleistungsbranche vorgestellt. Es folgt die Informationstechnologiebranche und getrennt davon die Telekommunikationsbranche.²⁸ Dabei wird auf Abhängigkeiten und Freiräume der Vertragsgestaltung ebenso zu achten sein wie auf entsprechende Gelegenheiten hinsichtlich der Personalauswahl. Diese Parameter rahmen die Situationen sozialen Handelns und Strukturierens der Arbeit, denen dann genauer in den Kapiteln 4 und 5 nachgegangen wird.

3.2.1 Feld- und Fallskizzen Finanzdienstleistungsbranche

Das dreigliedrige deutsche Bankwesen umfasst einen öffentlich-rechtlichen, einen genossenschaftlichen und einen privatwirtschaftlichen Sektor mit Großbanken und kleineren Instituten (vgl. Naßmacher 1998; Schruppf/Müller 2001; Ashauer/Gröschel 1999).²⁹ Ursprünglich spezialisiert bieten Sparkassen und Genossenschaftsbanken mittlerweile die gleiche Produktpalette wie die privaten Kreditinstitute an (vgl. Ziegler 1998; Lanzereath 2000). Aktuell bestehen seitens Letzterer Absichten, die bislang getrennten Bereiche zu verschmelzen, um Synergieeffekte zu erzielen.

Sektorenübergreifend werden seit etwa 25-30 Jahren Geschäftsprozesse und -produkte restrukturiert. Ausgelöst wurde dies durch verschärfte Wettbewerbsbedingungen, nachdem neue gesetzliche Rahmenbedingungen es ermöglichen, dass verstärkt Nicht-Banken in das Finanzdienstleistungsge-

28 Zwar ist es mittlerweile üblich, die beiden Teilbranchen zu verschmelzen und als Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien auszuweisen; angesichts der spezialisierten Aufgaben der in diesem Bereich untersuchten Call Center erscheint es aber als gerechtfertigt, die Felder getrennt zu beschreiben.

29 Zur Struktur des deutschen Bankensystems vgl. ausführlich auch: Heiring (1999) und Ashauer (1999).

schäft drängen (vgl. Arnold 2003; BDB 1998; Hoock/Ulrich 2003).³⁰ Nicht zuletzt dieser Zufluss dürfte für den positiven Beschäftigungssaldo sorgen, den der Mikrozensus seit Jahren ausweist (vgl. DeStatis 2000, 2002, 2004). Der auch in den letzten krisenhaften Jahren zu verzeichnende Anstieg dürfte in nicht unerheblichem Ausmaß ebenso mit der Zunahme angelernter Kräfte, etwa im Call-Center-Bereich, einhergehen.

Im Hinblick auf den einheitlichen europäischen Binnenmarkt wurden die Aufsichtsregeln für Banken in weiten Teilen vereinheitlicht und deren Niederlassungs- und Dienstleistungsfreiheit beschlossen. Ausländische Institute drängen auf den deutschen Markt und der Wettbewerb internationalisiert sich (vgl. BDB 1998; Wickel 1995). Nach einer Phase des starken Engagements im Investmentbanking konzentrieren sich die Banken aktuell wieder auf das Geschäft mit den privaten Kunden. Allerdings hat sich in diesem Sektor die Wettbewerbssituation mittlerweile erheblich verschärft: Einerseits wurden Marktanteile an Near- und Nonbanks abgegeben, andererseits haben sich Direktbanken und Internetbanken als neue Konkurrenten etabliert.

Angesichts der veränderten Rahmenbedingungen sehen sich die Banken vor die Notwendigkeit umfassender Restrukturierungsmaßnahmen gestellt, um nachhaltig das Verhältnis von Kosten und Ertrag zu verbessern (vgl. Gilbert 2001). Neben den schon angeführten Konzentrationsprozessen durch Übernahmen und Zusammenschlüsse (vgl. ebd.) wird dies vor allem auf dem Wege versucht, Dienstleistungen und Services zu zentralisieren oder zu outsourcen (vgl. Wagner 1999).³¹ Komplementär werden Produktpaletten reduziert und standardisiert sowie die Kunden in Mengen- und Individualkunden segmentiert (vgl. Gilbert, 2001; Horstmann/Oberbeck 1996; Burgmaier 2003). Neue Produkte wie Versicherungen, Bausparverträge und Wertpapiere versprechen höhere Gewinnmargen als das klassische Einlagen- und Kreditgeschäft (vgl. BDB 2002). Insgesamt geht der

30 Hier tätige Versicherungen oder Kreditkartengesellschaften gelten als Near-Banks; speziell für die Finanzierung von Autokauf oder –leasing gegründeten Autobanken oder die Banken von Touristikunternehmen und Handelsgesellschaften als Non-Banks (vgl. Wagner 1999).

31 Damit ist in der Regel – und insbesondere bei der Einrichtung von Call Centern – der Ausstieg aus den Tarifverträgen des Bankgewerbes und damit ein Absinken des Lohnniveaus verbunden. Darüber hinaus wurden nicht unbedingt in der Mehrzahl ausgebildete Bankkaufleute beschäftigt. In vielen Fällen wird auf Studenten, Hochschulabsolventen oder angelernte Beschäftigte aus anderen Berufsbereichen zurückgegriffen (vgl. Weißbach 2003; Grundtoft/Holtgrewe 2000; Matuschek/Kleemann 2003).

Trend damit von den voneinander separierten Bank- bzw. Versicherungsgewerbe zu einer integrierten Finanzdienstleistung (vgl. zu Strukturdaten des Versicherungsgewerbes: DeStatis 2004).

Informations- und kommunikationstechnologische Innovationen, mit deren Hilfe Finanzdienstleistungen medienvermittelt angeboten werden, verändern die Wettbewerbsbedingungen und erfordern erhebliche Investitionen in die technologische Infrastruktur (vgl. BDB 1998; Gilbert 2001; Wagner 1999). Im Hinblick auf die Übertragung und Aufbewahrung von Informationen wird eine gesteigerte Effizienz angestrebt (vgl. Wagner 1999; Dose 2003). Mit der Möglichkeit, einfache Bankgeschäfte (z.B. im Zahlungsverkehr) über Automaten abwickeln zu können, geht die Ausdünnung des Filialnetzes einher. Technologie ist weniger reines Rationalisierungsmedium, denn vielmehr entscheidender Strategiefaktor, beispielsweise in Hinsicht auf die Erschließung neuer Vertriebskanäle oder auch als Medium für Marketingaktivitäten (vgl. Benölken/Wings 2004; BDB 2002; Gilbert 2001). Der Verkauf von Bankprodukten erfolgt mittlerweile über eine Vielzahl von Vertriebswegen: über Kundenterminals, mobile Kundenberater, Telefon, Internet oder andere Selbstbedienungslösungen (vgl. Hientzsch/Bormann; BDB 1998). Zumeist ohne eigenes Filialnetz operieren die Direktbanken³², auch wenn sich mittlerweile Formen persönlicher Betreuung über einzelne Filialstandorte oder mobile Vertriebseinheiten als Zusatzangebot herausbilden (vgl. genauer Arnold/Matuschek 2006). In Hinsicht auf die Rechtsform wiederum können selbständige Institute (z.B. DiBa) von Tochterunternehmen großer Banken (z.B. Comdirekt, Bank24) unterschieden werden. Einige haben sich auf ganz bestimmte Produkte wie Wertpapier (z.B. Consors) oder das Baufinanzierungsgeschäft (Interhyp) spezialisiert, andere bieten eine breite Palette von Bankprodukten an (z.B. DAB).

Bankkunden sind informierter und kostenbewusster als noch vor zehn Jahren. Sie sind eher bereit, die Bankverbindung zu wechseln, wenn sie ihre Vorstellungen hinsichtlich persönlicher Betreuung nicht erfüllt sehen (vgl. Hientzsch/Bormann 2003; Kern/Dombret 2003; Müller 2003) und erwarten an ihren individuellen Bedürfnissen ausgerichtete Finanzierungs- oder An-

32 Mit ihrer Boomphase Mitte der 90er Jahre war ein harter Konkurrenzkampf unter den verschiedenen Anbietern verbunden, dem - auch über die Grenzen Deutschlands hinaus (vgl. ING – DiBa) - Reorganisationen folgten (vgl. Germann 2003). Mittlerweile ist der Markt bereinigt und aufgeteilt, sind kleinere und selbstständige Direktbanken in der Mehrzahl durch die großen Kreditinstitute aufgekauft (vgl. Wagner 1999) und gegebenenfalls, wie das Beispiel der ehemaligen Advance-Bank zeigt, aufgelöst worden. Die Zukunft anderer Institute ist ungewiss, wie z.B. die der Comdirekt, der Direktbanktochter der Commerzbank (vgl. Germann 2003).

lagelösungen (vgl. Klein et al. 2003; BDB 2002). Diese 'Individualisierung' der Kunden (vgl. Wagner 1999) lässt kaum prognostizieren, welche Angebote und Kommunikationswege er bevorzugt (vgl. Jestel 2003) und erfordert neben der ausdifferenzierten Produktpalette die Implementierung alternativer Vertriebswege, die dem Kunden die Wahl des Kommunikationsmediums überlässt (vgl. Sohler 2003; <http://www.modern-banking.de>). Hinzu kommen neue Strategien des Kundenbindungsmanagements, etwa Bonussysteme bei Internetbanking (vgl. Hientzsch/Bormann 2003; Baulig/Rudolf 2004; Schrimpf 2003). Ziel ist es, Strategien der technisch organisierten Standardisierung und Individualisierung miteinander zu verbinden (vgl. Hientzsch/Bormann 2003). Die Erstellung und der Vertrieb von Bankprodukten erfolgt dabei mehr und mehr nach der Logik einer industriellen Abwicklung (vgl. Grummel 2004; Sponnagel 2004), die mit einer zunehmenden Spezialisierung einhergeht (vgl. von Stein 1998; Kern/Dombret 2003). Generell ist zu erwarten, dass der Trend zum Telefon- und Internetbanking sich weiter fortsetzen wird (vgl. Sohler 2003).

Zu unterscheiden ist dabei zwischen so genannten Commodity- und Customer-Care-Prozessen (vgl. Grummel 2004; Weißbach 2003; Wagner 1999). Commodity-Produkte sind Bankprodukte des täglichen Bedarfs, die weitgehend standardisiert und als Massenprodukt angeboten werden. Kennzeichnend ist ihre industrielle Abwicklung, d.h. die getrennte Bearbeitung von Kundenanfragen nach dem Kommunikationsmedium (E-Mail, Telefon, Brief), der hohe Technisierungsgrad, reduzierte Durchlaufzeiten, hohe Auslastung sowie die Prozesstransparenz. Customer-Care-Produkte dagegen sind beratungsintensivere, von der individuellen Situation und Präferenz des Kunden abhängige Produkte, die sich nicht ohne weiteres als Massenprodukte vertreiben lassen. Customer-Care-Prozesse sind damit notwendig komplexer, was ihre Standardisierbarkeit einschränkt.

Obwohl Beispiele zeigen, dass die alleinige Strategie einer geringen Anzahl von Produkten bei gleichzeitig günstigen Konditionen und relativ eingeschränktem Service erfolgreich sein kann (vgl. Germann 2003), geht nach Einschätzung des BDB der Trend dennoch dahin, Beratungskonzepte zu integrieren (BDB 2002). Auch innerhalb der Organisationsstrukturen zeichnet sich mittlerweile eine Entwicklung hin zu einer stärkeren Spezialisierung ab. So kommt es zu einer stärkeren Ausdifferenzierung der Aufgabenzuschnitte von Mitarbeitern, um den Aufbau von persönlichen Kundenbeziehungen zu ermöglichen und Vertriebsmöglichkeiten besser zu erkennen und zu nutzen (vgl. Sohler 2003). Eine Differenzierung gibt es damit sowohl hinsichtlich von Produkt- und Servicestrategien, was auch die Aus-

richtung auf bestimmte Zielgruppen einschließt, als auch hinsichtlich der Organisationsstrukturen und der Tätigkeitsprofile der Mitarbeiter.

Call Center und Direktbanken sind Teil dieses Prozesses der Umstrukturierung der Branche und der Redefinition von Geschäftsprozessen (vgl. Weißbach 2003). Mit ihrer Einrichtung wird das Anliegen verfolgt, durch Standardisierung die Effizienz betrieblicher Abläufe zu erhöhen. Gleichzeitig wird das Management der Kundenbeziehungen restrukturiert und auf kommunikations- und informationstechnologische Wege gestellt (vgl. Grummel 2004; Heintzsch/Bormann 2003; Holtgrewe/Kerst 2002). So lassen sich beispielsweise einfache Prozesse wie Überweisungen, administrative Tätigkeiten wie Terminvereinbarungen, aber auch komplexere Vertriebsaktivitäten wie Produktkampagnen relativ kostengünstig abwickeln. Als spezialisierte Einheiten (vgl. Grundtoft/Holtgrewe 2000; Holtgrewe/Kerst 2002) stehen sie damit in besonderer Weise für die Industrialisierung der Finanzdienstleistungsbranche.³³

Fallskizze 1: DialogBank Call Center 1

Die Fallskizzen 1 und 2 beschreiben Standorte eines zu einem Bankkonzern gehörendem, tarifrechtlich jedoch aus dem Bankentarifbereich ausgegliederten Dienstleisters, der bankentypische Leistungen für die Konzernmutter³⁴ und deren Töchter, andere Finanzdienstleistungsinstitute sowie in geringerem Maß für branchenfremde Kunden anbietet. Rechtlich ist sie eine eigenständige Gesellschaft; faktisch durch eine Dominanz konzerninterner Aufträge stark an diesen gebunden. Zwei weitere Standorte komplettieren die Betriebsteile der DialogBank; an einem dieser befindet sich auch die zentrale Geschäftsführung. Im ersten Drittel der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts gegründet, beschäftigt das Unternehmen aktuell mehr als 1300 Mitarbeiter. Insgesamt bearbeiten sie ca. 35.000 Kontakte pro Tag, die ganz überwiegende Mehrzahl davon am Telefon.

Der Standort 1 wurde erst 2001 aufgebaut und ist eine direkte Folge der von der Konzernmutter für den Filialbereich durchgeführten Restrukturierung.

33 Ein weiterer technisch vermittelter Kommunikationskanal ist das Internet. Die Anzahl der Online-Bankkunden in Deutschland ist von 7 Mio. Kunden 1998 auf 29,7 Mio. Kunden in 2002 gestiegen (vgl. Hajek 2003). Dabei sind reine Internetbanken von Direktbanken zu unterscheiden, die mehrere Kommunikationskanäle (Multi-Channeling) anbieten. Mittels Internet ist Kundenbindung zwar nicht in der Weise möglich wie über Call Centern, dafür ermöglicht es kostengünstig Bankgeschäfte rund um die Uhr.

34 Neben der DialogBank existieren weitere Direktbanken im Konzernverbund.

rungen, die einen Rückzug aus der Fläche beinhalteten. Bundesweit bestehen nach diesen Maßnahmen allerdings noch mehrere hundert Filialen (ca. ein Drittel des unternehmenseigenen europaweiten Bestandes) weiter und agieren neben den anderen Einrichtungen des Gesamtkonzerns. Wenigen der von der Arbeitslosigkeit bedrohten Mitarbeiter wurde die Übernahme in das neu zu gründende Call Center angeboten – unter anderem durch Hinnahme des Downgradings bisheriger tariflicher Leistungen.³⁵ Angesichts der mangelhaften Aussichten auf andere Arbeitsplätze in diesem Bereich haben die Bankangestellten diesem Revirement zugestimmt. Das bedeutet für das untersuchte Call Center in der Konsequenz eine durchgehend hohe fachliche Qualifikation der Beschäftigten, die den Standort auch von anderen der DialogBank unterscheidet (s. u.): Alle Beschäftigten durchliefen die fachspezifischen Ausbildungen, etwa 95 Prozent aller Mitarbeiter sind ausgebildete Bankkaufleute, die anderen Techniker etc.

Das Call Center hat seinen Standort in einer mittleren Großstadt mit akademischen Umfeld und insgesamt überregionaler Bedeutung. Im Unterschied zu Befunden anderer Untersuchungen im Bereich von Call Center Finanzdienstleistungen (vgl. Holtgrewe/Kerst 2002) sind bei der DialogBank 1 keine Studierenden im eigentlichen Sinne beschäftigt. Allerdings studieren einige wenige Agenten an der branchenbezogenen Fachakademie, um über einen grundständigen Berufsabschluss hinaus das fachspezifische Diplom des Finanzfachwirtes zu erwerben.

Ungewöhnlich erscheint die regionalbezogene Zusammensetzung der Belegschaft; sie bildet in gewisser Weise die alte Filialstruktur ab, die vor den Restrukturierungen bestand. Die überwiegend vollzeitbeschäftigten Angestellten nehmen in überraschend hoher Anzahl tägliche Fahrzeiten von bis zu drei Stunden in Kauf. Die durch die Zentrale durchgeführte Kapazitätsplanung berücksichtigt diese Struktur bzw. die daraus erwachsenden Belastungen nicht, was zu latenten Konflikten vor Ort führt. Trotz unterschiedlichen Aufgaben verzichtet das Call Center etwa auf Vertriebsaktivitäten an Wochenendtagen bei werktäglichen Servicezeiten von 8:00 Uhr bis mindestens 18:00 Uhr, maximal 22:00 Uhr.

Das Call Center operiert ausschließlich im Bereich Privatkundenbanking. Stand ursprünglich die Verlagerung des Mengenkundengeschäfts im Vordergrund, versteht sich insbesondere der untersuchte Standort als Part einer diversifizierten Angebotsstruktur für Kunden im Sinne eines Mehrkanalkonzeptes: Kunden sollen neben der Filiale auch die unterschiedlichen

35 Die je nach Aufgabe differierenden Grundgehälter werden durch Incentives ergänzt.

technologischen Zugänge nutzen. Ursprünglich als reines Inbound-Call-Center konzipiert, ist mit dem Wechsel zum Mehrkanalangebot der Aspekt des aktiven Vertriebs mittels Outbound gestärkt worden und das Call Center in zwei dementsprechend spezialisierte Abteilungen aufgesplittet worden.³⁶ Bei einer Agentenzahl von etwa 80 Mitarbeitern überwiegt die Anzahl der Beschäftigten, die im Bereich Vertrieb arbeiten diejenige der Inbound-Agenten im Verhältnis von fünf zu drei. Letztere sind für Terminvereinbarungen im Rahmen eines Fremdauftrages sowie für Anfragen von Bankkunden zuständig. Um monotone Aufgaben zu reduzieren, ist im Call Center ein rotierendes System eingeführt worden, das die Agenten einer jeden Abteilung zum regelmäßigen Wechsel innerhalb einer begrenzten Anzahl von Aufgaben zwingt. Jeder der Agenten bearbeitet pro Tag zwischen 80 und 100 Calls.

Hierarchisch ist das Call Center flach gegliedert: Unterhalb dem der zentralen Geschäftsleitung gegenüber verantwortlichen Standortmanager, der neben seinen Akquisetätigkeiten vor allem personalpolitisch administriert, agieren auf Teamleiterebene operative Manager, die neben der Verantwortung für ihr jeweils rund ein Dutzend Agenten umfassendes Team abwechselnd die Aufsicht über die Arbeitsproduktivität einer Schicht inne haben. Sie werden darin von Stellvertretern mit einem geringeren Entscheidungslevel, vor allem aber von Supervisoren in der Zentrale unterstützt, die gegebenenfalls anhand der Kennziffern erkennbare notwendige Maßnahmen per Telefon einfordern. Vor Ort kommt ein vierköpfiges Team zur Bearbeitung von Beschwerden hinzu, dessen Mitglieder über Sonderrechte verfügen. Des Weiteren stehen eine kleine Abteilung mit drei Servicetechnikern und eine Trainerin am Standort zur Verfügung. Ergänzt wird dies durch das Angebot einer fachlichen Kinderbetreuung im unternehmenseigenen Kindergarten.

Während im Mutterkonzern Strukturen der Interessenvertretung obligatorisch sind, kam es im Falle des untersuchten Call Centers erst nach ca. einem Jahr zur Bildung eines Betriebsrates, nachdem Beschäftigte eine entsprechende Wahl durchgesetzt hatten. Zum Zeitpunkt der Erhebung waren auch Vertreter des operativen Managements Angehörige des Betriebsrates,

36 Dies entspricht der Erwartung des Managers, dass einfache Call Center Service Dienstleistungen mittelfristig durch Technik (z.B. mittels Spracherkennungsprogrammen) erledigt werden können. Teil dieser Erwartung ist auch die Entscheidung, Training und Consulting für andere Call-Center-Betreiber anzubieten, um sich andere Geschäftsfelder zu erschließen.

nachdem sie mit einer eigens aufgestellten Liste bei der Wahl erfolgreich waren.

Technisch ist das Call Center auf dem neuesten Stand bzw. überwindet zum Zeitpunkt der Untersuchung erfolgreich die Probleme eines Systemwechsels in den Softwarelösungen. Es ist permanent in den Verbund mit den anderen Call Centern eingebunden und wird in den globalen Kennziffern von der Zentrale betreut. Rückgrat des Call Centers ist vor allem das umfangreiche Datensicherungssystem, welches den Großteil der Gespräche mit den Kunden aufzeichnet. Servicelevel und andere relevante Kennziffern werden per Wallboard oder Monitor angezeigt. Die Angestellten sitzen in Großraumbüros entlang zeilenförmig aufgestellter und entpersonalisierter Arbeitsplätze.

Fallskizze 2: DialogBank Call Center 2

Das zweite Call Center der DialogBank ähnelt in vielem dem eben beschriebenen Call Center, weicht aber in Einigem erheblich von diesem ab. Bereits Mitte der neunziger Jahre gegründet, orientiert es sich im Wirken der etwa 250 Mitarbeiter vor allem am Massenkundengeschäft im Privatkundenbereich, überwiegend als Inbound-Call-Center. Es ist in mehrere Abteilungen und Projektteams unterteilt: die weitaus personalstärkste Abteilung mit ca. 150 Agents agiert im Aufgabenfeld klassischer Finanzdienstleistung der einfacheren Art, also Überweisungen, Kontostandabfragen etc. Ein Teil dieser Agenten sind Angehörige von Zeitarbeitsfirmen, die für eine begrenzte Dauer vermittelt sind. Ebensolche Aufgaben, darüber hinaus aber auch Dienstleistungen im Aktienhandel tätigen ca. 10 weitere Agenten, die durchweg als erfahren gelten. Dies gilt auch für 5 andere Agenten, die zeitlich begrenzt projektförmig ein Thema außerhalb der Finanzdienstleistung bearbeiten. Ebenfalls 10 Agenten sind in einem Projekt zusammengefasst, das als bundesweite Telefonzentrale zwischen Kunden und Filialen konzipiert ist. Alle haben vorher ebenfalls klassische Finanzthemen einfacherer Art abgearbeitet und bewegen sich als erfahrene Call-Center-Agenten nun auf einem neuen Feld. Nicht allen dieser Agenten ist gemein, dass sie über eine abgeschlossene Ausbildung im Bereich Finanzdienstleistung verfügen; Einstellungsvoraussetzung ist diese nicht. Nur in der letzten, im Beschwerdemanagement tätigen fünfköpfigen Gruppe sind ausgebildete Banker in der Mehrzahl. Ab Teamleiterebene sind ausgebildete Bankfachleute zudem die Regel.

Das Call Center ist in einer regional bedeutsamen mittleren Stadt beheimatet, die ansonsten vor allem Betriebe des verarbeitenden und produzierenden

den Gewerbes beherbergt. Ein akademisches Umfeld spielt hier keine Rolle. Vielmehr bietet es vor allem Frauen in der Stadt und der näheren Umgebung eine der wenigen Chancen dieser Region auf Beschäftigung in einem größeren Betrieb. Dem kommt entgegen, dass ein großer Teil der Beschäftigten in Teilzeit von 20 bzw. 30 Wochenstunden arbeitet. Der betriebseigene Kindergarten unterstützt dies zusätzlich. Wie das Center DialogBank 1 prozessiert auch dieses Call Center Servicezeiten von 8:00 bis maximal 22:00 Uhr. Die Kapazitätsplanung erfolgt in der Zentrale des Unternehmens und wird mit einem knapp sechswöchigen Vorlauf den Einzelnen übermittelt. Auf Grund des hohen Anteils an Teilzeitbeschäftigten ist die Einteilung der Arbeitsschichten allerdings sehr flexibel und folgt spontan dem Anrufaufkommen. Die Entlohnungsstruktur folgt dem außerhalb des allgemeinen Bankentarifs verankerten Betriebstarifvertrag mit abgestuftem Agentengehalt, das aus unterschiedlichen Grundgehältern und erfolgsabhängigen Ausschüttungen besteht.

Das Call Center belegt mehrere Etagen eines Bürogebäudes; die einzelnen Abteilungen sind in Großraumbüros zusammengefasst. Dies führt dazu, dass einzelnen Teamleitern bis zu vierzig Personen unterstellt sind; es erscheint in diesen Fällen angemessener, von Bereichs- denn von Teamstrukturen zu sprechen. Mit steigender Aufgabenqualität nimmt die Größe der Gruppen ab. Ein Anspruch auf einen festen Arbeitsplatz besteht nicht.

Nachdem bis kurz vor der Durchführung der Studie das Call Center einen eigenen Leiter hatte, sind in Folge einer Restrukturierung der Direktbank-Aktivitäten des Mutterkonzerns zum Zeitpunkt der Erhebung in diesem Center alle Call Center aktuell einem einzigen Leiter unterstellt worden, der nun seine Tätigkeit vor Ort alternierend organisiert. Auf einer darauf folgenden Ebene sind Abteilungsleiter tätig, die im Kontakt mit den Teamleitern das operative Geschäft verantworten. Hinzu kommen ein Techniker-Team, das Internet-Support-Team und ein Trainerstab.

Technisch ist das Call Center standardmäßig eingerichtet; als Besonderheit im Bankenbereich ist auch hier die mit relativ hohem Aufwand betriebene Datensicherung zu vermerken. Informationen zu Servicelevels und weiteren Kennziffern werden per Wallboard und Monitor kenntlich gemacht. Der Betriebsrat existiert seit mehreren Jahren und konferiert regelmäßig mit den verantwortlichen Managern sowie dem Gesamtbetriebsrat des Mutterkonzerns.

Fallskizze 3: Das Call Center der Sparkasse

Die Sparkassenorganisationen der Städte und Kreise sind regional verankerte Institutionen, die vor allem den Privatkunden und kleineren und mittleren Unternehmen ihre Dienste anbieten. Insgesamt 490 solitäre Sparkassen erbringen rund 15 Prozent des jährlichen Geschäftsvolumens aller deutschen Kreditinstitute (vgl. www.sparkasse.de). Die Sparkasse des untersuchten Call Centers ist in einer mittleren Großstadt beheimatet und betreibt über sechzig Geschäftsstellen, die allerdings im Zuge von Restrukturierungen verkleinert bzw. abgebaut werden. Mit über 3 Milliarden Euro Geschäftsvolumen ist sie im Ranking der Sparkassen im mittleren Bereich anzusiedeln. Geschäftsbeziehungen bestehen zu einem Viertel zu Kommunen, zu einem Drittel zu privaten Kunden sowie zu Geschäftskunden. Insgesamt arbeiten mehr als 850 Personen für die Sparkasse, davon mehr als 60 Auszubildende. Mehr als 150 Personen arbeiten als Teilzeitkräfte.

Als eigenständige Sparkasse, die gleichwohl überregionalen wie bundesweiten Verbänden angehört, ist die Entscheidung, ein eigenes Call Center einzurichten, eine Abwägung über Effektivität und Effizienz einerseits und den Kundenerwartungen andererseits. Im konkreten Fall besteht eine Option, entsprechende Aufträge zur Kundenbetreuung an das Call Center einer benachbarten Schwesterorganisation zu vergeben. Damit ist aber die Herausgabe von sensiblen Daten verbunden. Das Management der Sparkasse agiert in dieser Frage eher unentschlossen. Einerseits besteht daher hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung bei den Call Center Mitarbeitern Unsicherheit mit entsprechenden Motivationsproblemen; andererseits ergeben sich personelle Engpässe und vergleichsweise nur geringe Investitionen in das Call Center. Darüber hinaus bestehen Defizite in der internen Anerkennung der Leistung der Mitarbeiter des Call Centers: Im Geschäftsbericht wird das Call Center nicht erwähnt, wohl aber dass Online-Banking via Internet.

Das untersuchte Call Center durchlief keine klassische Gründungsphase mit Offline-Probebetrieb, sondern wurde als kleine Arbeitsgruppe zur Abwicklung telefonischer Aktienorders aufgebaut. Nach dem Abflauen des Börsenbooms entwickelte sich aus diesem Kern in mehreren Wellen das gegenwärtig existierende Team. Dazu wurden konzeptionelle Anleihen bei anderen Sparkassen, die bereits Call Center betreiben, gemacht. Diese Aufbauleistung ist im Wesentlichen den Mitarbeitern zuzurechnen, die sich aus eigenem Antrieb um neue Tätigkeitsfelder bemühten. Sie sind überwiegend, aber nicht durchgängig, ausgebildete Bankfachleute, teilweise mit einem Akademie-Diplom.

Mit 12 Agentinnen, einem Agenten und einer Teamleiterin bewältigt das Call Center die Aufgaben im Zwei-Schichtbetrieb. Geschäftszeiten sind von 8:00-20:00 Uhr an fünf Werktagen. Damit folgt das Team in Teilen den üblichen Öffnungszeiten des Gesamtunternehmens, weitet sie aber auf den einzelnen Tag bezogen tendenziell aus. Auf Grund der geringen Größe wird auf Personalplanungssysteme verzichtet, sondern auf relativ feste Abfolgen von Einsatzplänen gesetzt. Diese zu erstellen, wie auch die Organisation des operativen Geschäfts, obliegt der Teamleiterin, die damit die zentrale Position des Call Centers allein ausfüllt.

Neben einigen Vollzeitstellen existieren unterschiedlich voluminöse Teilzeitmodelle. Diese sind nur zum Teil freiwillig vereinbart worden, sondern dienen der Unternehmensleitung ganz offensichtlich dazu, Sparpotenziale im Rahmen von Umsetzungen zu forcieren. Im Rahmen von personalpolitischen Restrukturierungen dient das Call Center im Zuge von Schließungen von Filialen als Auffangbecken für Mitarbeiter ebenso wie beim Wiedereinstieg nach der Elternzeit.

Das Call Center wurde am Standort der Zentrale aufgebaut; alle Arbeitsplätze der Agenten befinden sich in einem Raum. Dieser ist durch inselförmige Zusammenstellung der Arbeitsplätze gegliedert, einzig die Teamleiterin hat ein kleines, unmittelbar anschließendes Büro. Feste Arbeitsplätze sind nicht institutionalisiert, die Mitarbeiter sitzen jedoch in der Regel immer am gleichen Platz, den sie sich ggf. im Schichtwechsel teilen. Im Hinblick auf die Technologie ist das Call Center mittlerweile in die Infrastruktur der Sparkasse integriert, soweit es sich um zentrale Datenbestände handelt. Die technische Ausstattung entspricht dem mittleren Standard, allerdings sind elektronische Kennziffernsysteme nicht vorhanden.

Hierarchisch ist es einem Abteilungsleiter unterstellt, der in Zusammenarbeit mit der Teamleiterin vor allem dafür zuständig ist, die Dienstleistungen den einzelnen Filialen nahe zu bringen und Konkurrenzängste zu bearbeiten. Das Leistungsprofil umfasst unter anderem die Unterstützung der Kunden im Bereich electronic banking, Weitergabe von Wertpapierorders, Telefonvermittlung und Auskunftsdienste, produktbezogene outbound-Telefonie sowie die Betreuung der virtuellen Geschäftsstelle (Bearbeitung von mails). Dabei bearbeiten die Beschäftigten monatlich zwischen 12.000 und 16.000 Anrufe und knapp 1000 mails. Im Zuge von Restrukturierungsmaßnahmen übernahmen die Mitarbeiter des Call Centers zudem noch Teile des Postdienstes; dieser Zuschnitt führt jedoch gelegentlich zu Überlagerungen in den Anforderungen, so dass in dem einen oder anderen Bereich notwendiger Weise Lücken entstehen.

3.2.2 Feld- und Fallskizze Verkehrssystem Bahn

Ähnlich wie im Finanzdienstleistungssektor waren die achtziger und neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts im Bereich der Transportdienstleistungen von einer Internationalisierung gekennzeichnet. Die Schaffung des europäischen Binnenmarktes und die damit verbundene Liberalisierung der Verkehrsmärkte stellten die zumeist staatseigenen Transportunternehmen der Schiene vor neue Herausforderungen (vgl. Laaser 1994). Im Übergang zu den neunziger Jahren war die Situation bei dem damaligen Monopolisten Deutsche Bundesbahn zudem von einer umfassenden Krise der Organisation gekennzeichnet (vgl. Bennemann 1994; Laaser 1994; Albach 2002). Aus dem Verkehrssystem Schiene ergaben sich zunehmende finanzielle Risiken, sowohl im Personenfernverkehr als auch im Güterverkehr verlor die Bahn seit den fünfziger Jahren zugunsten anderer Verkehrssysteme kontinuierlich Marktanteile (vgl. Berndt/Kunz 2000; Laaser 1994). Die gestiegene inländische Nachfrage nach Verkehrsleistungen ist weitgehend an ihr vorbeigegangen.³⁷ Ein weiterer Aspekt, der die problematische Lage noch verschärfte, war die durch die deutsche Wiedervereinigung bedingte Übernahme der Deutschen Reichsbahn³⁸, die sich in einem noch desolateren Zustand befand als die Bundesbahn (vgl. Laaser 1994; Bennemann 1994).

Die ab Mitte 1989 arbeitende Regierungskommission Bundesbahn kam in ihrem 1991 vorgelegten Bericht zu dem Ergebnis, dass das Unternehmen angesichts der offiziellen Jahresfehlbeträge unter kaufmännischen Gesichtspunkten bankrott sei (vgl. Albach 2002), sichtbar etwa an dem Umstand, dass der Personalaufwand die Umsatzerlöse überstieg. Für die Zukunftssicherung des Unternehmens Deutsche Bahn war deshalb eine grundlegende Umstrukturierung notwendig. Im Kern wurde die Privatisierung der Deutschen Bahn angestrebt, d.h. die Umwandlung der Bundesbahn in eine rechtlich selbständige Aktiengesellschaft im Eigentum des Bundes (vgl. Albach 2002; Benz 1997; Berndt/Kunz 2000; Holst 1997). Dies beinhaltete die Entlassung des neuen Unternehmens Bahn von der Verpflichtung, dem Allgemeinwohl zu dienen.³⁹ In einigen Punkten von den Vor-

37 Um dem politisch entgegengusteuern, sollte dem gestiegenen Bedürfnis nach Mobilität in umweltgerechter Weise entsprochen werden und die vorhersehbaren Zuwächse im Personen- und Güterverkehr zu einem großen Teil auf die Schiene verlagert werden (vgl. Berndt/Kunz 2000; Bennemann 1994; Laaser 1994).

38 Auf die besondere Situation der Verschmelzung mit der Deutschen Reichsbahn der DDR kann an dieser Stelle nicht vertiefend eingegangen werden.

39 Damit werden z.B. regional unterschiedliche Tarife ebenso gestattet wie die Möglichkeit geschaffen, unrentable Strecken stillzulegen. Auch die Schulden der Bahn

schlägen der Regierungskommission abweichend trat die Bahnreform Anfang 1994⁴⁰ in Kraft (vgl. Laaser 1994), zeitgleich erfolgte die Zusammenführung mit der Deutschen Reichsbahn und die Gründung der Deutschen Bahn AG als privatrechtlich organisiertes Unternehmen.

In einer zweiten Stufe der Bahnreform erfolgte am 01.01.1999 die Aufspaltung der DB AG in Einzelaktiengesellschaften unter dem Dach einer gemeinsamen Holding (vgl. Schmid 2004) mit folgenden Sparten: Personenfern- und Personennahverkehr, Güterverkehr, Fahrweg und Personenbahnhöfe. Der Schienennahverkehr ist mittlerweile in die Verantwortung der Länder übergegangen (vgl. Albach 1998; Laaser 1994). Rückblickend ist die Bahnreform innerhalb einer Politik der Deregulierung (vgl. Rieder et al. 2004) als Teil einer umfassenden Neuformierung der Bereiche Verkehr, Kommunikation und Logistik zu verstehen, in der die Bahn mit systemeigenen Vor- und Nachteilen als ein Wettbewerber neben anderen fungiert (vgl. Willeke 1999). Zu berücksichtigen waren dabei Vorgaben der Europäischen Union, die sowohl die Verbesserung der Wettbewerbsbedingungen der Bahn (z.B. durch die Einführung einer entfernungsabhängigen Maut für schwere Lkw) und der Gleichstellung (z.B. durch die Einführung einer Steuer auf Flugbenzin) mit anderen Verkehrsträgern als auch den diskriminierungsfreien Zugang zum Schienenverkehrsmarkt für andere Anbieter betrafen.

Die Einführung von Marktprinzipien und unternehmerischer Eigenständigkeit sollte Unabhängigkeit gegenüber Weisungen seitens der Politik sichern und damit eine stärkere Ausrichtung an den Bedürfnissen des Marktes und der Kunden ermöglichen. Die mit dieser „marktorientierten Dezentralisierung“ (Völker 2004) angeschobenen Rationalisierungsmaßnahmen vollziehen sich dabei grundsätzlich im Spannungsfeld von internen Organisationsstrukturen, dem Wettbewerb mit anderen Verkehrsträgern und dem Ziel der Kapitalmarktfähigkeit des Unternehmens. Vor allem im Bereich Gütertransport konkurrieren mittlerweile über zweihundert Unternehmen mit der DB AG (vgl. Schmid 2004). Laut Angaben der DB AG sind mehr als 280 konzernfremde Bahnunternehmen Kunden der DB Netz AG (Bahn AG 2004). Im Personenverkehr ist die Firma Connex der größte Wettbewerber, der aber einige der betriebenen Strecken wegen mangelnder Rentabilität

in Höhe von 34 Mrd. Euro (sowie die Altlasten der DDR-Reichsbahn) wurden vollständig vom Bund übernommen, so dass das neue Unternehmen schuldenfrei seine Geschäftstätigkeit aufnehmen konnte. Gleichwohl zählt nach Ansicht der EU der Bereich Verkehr zu denjenigen mit „spezifischem Gemeinwohlinteresse“ (EU-Kommission, 2003)

40 Zu den einzelnen Phasen des Prozesses vgl. Völker (2004).

wieder eingestellt hat (vgl. Schmid 2004). Allerdings gibt es unterschiedliche Einschätzungen dazu, inwieweit aufgrund der spezifischen Konzernstruktur der Deutschen Bahn AG der Wettbewerb tatsächlich uneingeschränkt funktioniert (vgl. Berndt/Kunz 2000; Laaser 1994).

Die Reorganisation des Unternehmens fand als divisionale Vermarktlichung statt, die dazu führte, dass die einzelnen Bereiche der Bahn als selbstständige Unternehmensbereiche in Marktbeziehung zueinander treten (vgl. Albach 2002; Rieder et al. 2004).⁴¹ Dieser Prozess war unter anderem mit einem erheblichen Personalabbau verbunden, im Zuge dessen eine Erhöhung der Profitabilität des Unternehmens erreicht werden sollte. Waren zu Beginn Personalsicherungsmaßnahmen ergriffen worden, mit denen entgegen dem Vorschlag der Reformkommission nach Bildung einer Personalgesellschaft (vgl. Albach 2002) alle nicht verbeamteten Mitarbeiter übernommen wurden (Beamte wurden dienstrechtlich dem Bundeseisenbahnvermögen zugeordnet und der DB AG durch Dienstleistungsüberlassungsverträge überlassen; vgl. Eiermann 1997; Laaser 1994; Holst 1997), so reduzierte sich der Personalbestand in einer Dekade um mehr als ein Drittel (vgl. Schmid 2004). Im Bereich Personenverkehr war der Rückgang der Beschäftigtenzahlen auf Grund vieler verbeamteter Mitarbeiter etwas moderater: die Zahl der Beschäftigten nahm von ca. 72800 auf 71000 ab (vgl. Rieder et al. 2004). Der 1994 festgeschriebene Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen führte zu unterschiedlich strukturierten Modellen sozialverträglicher Abbaumaßnahmen, zuletzt in Form der Personalservicegesellschaft DB Arbeit, die intern wie extern Arbeitende vermittelt (vgl. Völker 2004). Die angestrebte größere Flexibilität im Personal-, Produktions- und Vermarktungsbereich (vgl. Laaser 1994) erzeugt zudem eine verstärkt leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltgestaltung (Bahn 2001).

Vermarktlichung soll über den Umweg stärkerer Kundenorientierung zu einer Verbesserung der Dienstleistungsqualität führen. Die Folgen der Privatisierung berühren damit auch die Dienstleistung selbst. Vom neuen Verständnis als Dienstleistungsunternehmen zeugt eine veränderte Unternehmenssprache, die “Beförderungsfälle“ zu “Kunden“, “Schaffner“ zu “Zugbegleitern“ transformiert (vgl. Schmid 2004; Rieder et al. 2004). Zugleich setzt die Deutsche Bahn AG zunehmend auf technisch vermittelte Lösungen für die Erteilung von Reiseauskünften und den Kauf von Fahrscheinen, zu denen neben Automaten und Internetauftritten auch der telefonische Reiseservice zählt. Aktivitäten im letzteren Bereich sind im Zuge der Re-

41 Zu den damit verbundenen Auswirkungen auf weibliche Erwerbsarbeit im Unternehmen DB AG vgl. Frey/Hüning/Nickel 2001; Völker 2004.

strukturierung des Unternehmens in einer eigens dafür gegründeten Tochtergesellschaft (der DBdialog) zusammengeführt worden. Die Ergebnisse einer Kundenbefragung durch die Gewerkschaft Transnet zeigen, dass fast die Hälfte der Befragten mit der Servicequalität der Bahn (Anzahl Verkaufsstellen, Zug- und Preisangebot, Pünktlichkeit, Service im Zug, Sicherheit etc.) nicht zufrieden ist. Fast 90 Prozent der Kunden wünschen sich mehr persönliche Beratung und Betreuung und rund zwei Drittel erklären sich nicht dazu bereit, ihre Tickets zukünftig verstärkt an Ticketautomaten oder im Internet zu kaufen. Der mit der Bahnreform eingeleitete Prozess der Umstrukturierung lässt sich insoweit als unvollständig bezeichnen, als zwischen Dienstleistungsanspruch und Rationalisierungsbemühungen zum Teil immer noch erhebliche Diskrepanzen bestehen, die in der Regel dann von den Mitarbeitern, die sich direkt im Kundenkontakt befinden, in ihrem Arbeitshandeln ausgehalten und ausgeglichen werden müssen (vgl. Dunkel 2004; Poppitz/Brückner 2004; Poppitz 2003).

Fallskizze 4: Call Center DBdialog

Im Zuge der Privatisierung restrukturiert die Deutsche Bahn AG nicht nur ihre Netz- und Verkehrsaktivitäten, sondern verlagert allgemeine Reiseauskünfte und den Verkauf von Fahrkarten zunehmend aus den Reisezentren in den Bahnhöfen auf medienvermittelte Formen: telefonischer Reise- und Auskunftsservice, Automaten-service und Internet.⁴² Die für die telefonische Kommunikation zuständige DBdialog wurde 1996 als einhundertprozentige Tochtergesellschaft der DB Reise und Touristik (mit Gewinn- und Verlustabführungsvertrag) gegründet. Anfängliches Tätigkeitsfeld war die telefonische Abwicklung des Verkaufs von Fahrkarten sowie Auskünfte zu Fahrzeiten u.ä. im Bereich der neuen Bundesländer. Daneben existierten noch acht andere kleine Telefonauskunftsstellen, die jedoch Ende 1997 geschlossen wurden. Anfang 1998 wurden mit dem telefonischen Auskunftsservice zum Autoreisezug, zum DB Autozug und zum Anlagen- und Haus-service (AHS) weitere Projekte als Call Center Dienstleistungen reorganisiert. 1998/1999 erfolgte die Zusammenlegung der ca. 75 Auskunftsstellen in den alten Bundesländern und die Überleitung der Mitarbeiter in 13 Standorte der DBdialog. Tätigkeitsfelder zu diesem Zeitpunkt waren Reiseservice, Rufnummernauskunft sowie Fundservice-Hotline und das Be-

42 Die Multi-Kanal-Strategie erzeugt innerhalb der verschiedenen Säulen Konkurrenz. Die Bahn präferiert in Bezug auf den Fahrscheinverkauf offensichtlich das am wenigsten personalintensive Internet, wie sich an bestimmten, nur hier erhältlichen Angeboten zeigt.

schwerdemanagement.⁴³ Von der Startphase mit 70 Mitarbeitern bis hin zu in 2003 existierenden bundesweit 13 Standorten mit 2200 Mitarbeitern (vgl. www.transnet.de) und dem anschließenden Abbau auf gegenwärtig sechs Standorte mit 1300 Beschäftigten spiegelt die DBdialog Telefonservice GmbH damit relativ exakt die Bewegung am Call-Center-Markt in der zurückliegenden Dekade wider.

DBdialog ist konzernseitig angehalten, mögliche Personalübernahmen bei entsprechenden Freisetzungen im Mutterkonzern zu prüfen. Es gibt jedoch keine Direktiven und der Großteil der Mitarbeit wird vom Tochterunternehmen selbst am Markt rekrutiert. Die Personalstruktur des untersuchten Call Centers ist zweigeteilt: Insgesamt beträgt der Anteil der von der DB AG übernommenen Mitarbeiter 50 Prozent. Die andere Hälfte der Mitarbeiter sind Neueinstellungen, darunter auch zeitbefristet für ein Jahr eingestellte Arbeitende. Obwohl das Unternehmen eine Tochtergesellschaft der DB AG ist, besteht für die Mitarbeiter ein eigener Tarifvertrag, der gegenüber dem des Mutterkonzerns deutliche Einschnitte hinsichtlich Entlohnung und sozialen Benefits (wie z.B. Freifahrten) beinhaltet. Das Entgeltsystem verzichtet nach Auseinandersetzungen mit der Gewerkschaft auf individuelle Leistungsbestandteile, differiert aber aufgabenbezogen nach verschiedenen Lohngruppen. Eine Besonderheit dieses Call Centers ist es damit, dass ein Teil der Belegschaft nicht ohne weiteres bereit ist, sich den veränderten Arbeitsbedingungen unterzuordnen, zugleich aber entsprechender Druck von zeitbefristet Beschäftigten entsteht.

Am untersuchten Standort in einer Großstadt sind zum Zeitpunkt der Erhebung annähernd 200 Mitarbeiter beschäftigt. Dabei handelt es sich im Bereich 1 um etwa 120 Mitarbeiter aus dem Reiseservice (Information und Verkauf), weiteren 45 Mitarbeitern einer neu aufgebauten Beschwerdeabteilung⁴⁴ einerseits sowie im Bereich 2 um 15 Mitarbeiter im Fundservice sowie 15 weiteren in der zentralen Telefonnummernauskunft der Bahn andererseits. Die in einer Büroetage beheimateten beiden Bereiche sind orga-

43 Als klassisches Inhouse-Call Center ist die DB Dialog bisher allein auf Aufträge aus dem Mutterkonzern angewiesen. Die Monostruktur führt zu Forderungen, auszuloten, inwieweit verstärkt auch Aufträge für Dritte akquiriert werden können, um die Arbeitsplätze auf Dauer zu erhalten und sich stärker vom Mutterkonzern unabhängig zu machen (vgl. www.transnet.de)

44 Dies wurde auf Grund der erheblichen Zunahme von Beschwerden im Zuge der Einführung eines neuen Preissystems zu Beginn des Jahres 2003 notwendig. Die vormaligen Agenten des Reiseservices mussten nun für eine zunächst begrenzte Zeit E-Mails und Briefe bearbeiten, bevor sie wieder zu ihrer eigentlichen Tätigkeit zurückkehrten.

nisatorisch eigenständig, haben unterschiedliche bahninterne Auftraggeber⁴⁵ und werden von operativen Managern geleitet, die der Geschäftsführung direkt verantwortlich sind. Im Bereich 1 sind zwei weitere Personen mit leitenden Führungsaufgaben und der Qualitätssicherung beschäftigt, während sich eine weitere Hierarchieebene im Bereich 2 angesichts der geringen Größe verbietet. Vor Ort sind die Mitarbeiter in der Personalabteilung und der Produktionssteuerung (Personalplanung) für beide Bereiche verantwortlich. Hinzu kommt zum Zeitpunkt der Untersuchung ein als eigenständiges Profit Center organisierter Trainerstab, der Dienste innerhalb der DBdialog anbietet und keinem der Manager vor Ort direkt verantwortlich ist sowie ein kleiner Technikerstab.

Etwa drei Viertel der Beschäftigten sind Frauen, die zu einem Drittel in Teilzeit arbeiten. Über 95% der Belegschaft ist fest angestellt, entweder im Angestelltenstatus oder als verbeamtete Mitarbeiter. Letztere haben Status nach Übernahme von der Deutschen Bahn in das Tochterunternehmen beibehalten; Dienstherr der verbeamteten Beschäftigten ist weiterhin das Eisenbahnbundesvermögen (vgl. www.transnet.de).⁴⁶ Gelegentlich werden auch Auszubildende der Deutschen Bahn in das Unternehmen übernommen. Hinsichtlich der Altersstruktur und des Verhältnisses von männlichen und weiblichen Beschäftigten lässt sich eine Unterrepräsentanz von Beschäftigten in einem mittleren Alter feststellen; offensichtlich schlagen Übernahmeangebote an Auszubildende und Versetzungen von unkündbaren Mitarbeitern durch. Das Geschlechterverhältnis ist etwas zugunsten weiblicher Beschäftigter verschoben.

Die operativen Geschäftszeiten differieren mit dem Aufgabengebiet. Der Reiseservice und die Rufnummernzentrale bieten 24/7-Service, die Beschwerdeabteilung operiert von 6:00, der Fundservice von 8:00-20:00 Uhr. Dem entsprechend differieren die Schichtsysteme der Mitarbeiter zwischen Zwei- bzw. Drei-Schicht-Betrieb – bei einer allerdings minimalen Besetzung in der Nacht.

Im Bereich 1 (Reiseservice bzw. Beschwerde) wurden kurz vor den empirischen Erhebungen die Teamstrukturen verändert: von bis dahin 20 Personen mit einem Teamleiter und einer Stellvertretung wurde nun auf 10

45 In den Referenzen der DBdialog werden auch Fremdfirmen als Auftraggeber genannt; dies spielte am untersuchten Standort aber keine Rolle. Andererseits behält es sich die Bahn vor, Aufträge auch an freie Call Center zu vergeben; so ist etwa der Service rund um die Bahncard extern vergeben.

46 Wie bei der T-Com (s.u.) kann die DBdialog damit nicht über die Versetzung oder Entlassung der als Bundesbeamte eingestuften Mitarbeiter entscheiden.

köpfige Teams mit einem Teamleiter umgestellt. Dadurch sollte eine intensivere Teamkultur ermöglicht werden. Ebenfalls neu installiert wurde die Figur eines Supervisors, der als *Primus inter pares* gegenüber den Teamleitern die Aufsicht über eine Schicht übernimmt.

Dem Betriebsrat werden die im Konzern üblichen Rechte eingeräumt; angesichts des Verbundes mit bisher 13 Standorten sind jedoch Probleme hinsichtlich kontinuierlicher Arbeit in allen Teilbereichen zu erkennen. Neben dem Betriebsrat als solchem sind in allen Teams gewerkschaftliche Obleute tätig. Traditionell sind die Verbindungen der Betriebsratsmitglieder im Hinblick auf gewerkschaftliche Organisationen vor allem in Richtung der Gewerkschaft Transnet ausgebildet, die auch für die Tarifverhandlungen mit der Geschäftsführung zuständig ist.

3.2.3 Feld- und Fallskizze IT-Branche

Informationstechnologien besitzen einen ubiquitären Charakter: sie sind je nach konkreter Gestaltung nahezu universell einsetzbar und eignen sich dazu, verschiedensten Arbeitszusammenhängen und Organisationsformen ihren Stempel der Informatisierung aufzudrücken (vgl. Pfeiffer 2004). Eine genauere Bestimmung des geläufigen Wortes von der IT-Branche fällt daher umso schwerer. Unklarheit besteht darin, was genau der Branche zuzurechnen ist, wo genau der Grad von einem IT-nutzenden zu einem genuine IT-Segment verläuft. Eine gesicherte positive Bestimmung des Gegenstandes liegt nicht vor (vgl. Seufert 2000). Die Schwierigkeit der *Zuordnung* (vgl. Trautwein-Kalms/Ahlers 2001) setzt sich auch in den amtlichen Statistiken fort, die auf eine zusammenfassende Kategorie verzichten (vgl. Nordhaus-Janz/Rehfeld 1999) und lediglich einzelne Teilbranchen ausweisen. Zudem gelten die Informations- und Kommunikationstechnologien als Hoffnungsträger der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung⁴⁷ und werden vor diesem Hintergrund häufig in beschäftigungspolitischer Perspektive in ihrer Bedeutung und ihrem Umfang überhöht (vgl. Baukrowitz et al. 1998). Dem Mythos einer Branche mit schier unbegrenzten Entwicklungspotenzialen setzt die IG Metall einen eigenen Ansatz entgegen: das outputorientierte Modell, das die Branche nach dem Ausstoß, d.h. den Waren und Dienstleistungen beschreibt (vgl. IG Metall 2002). Ein weiteres Problem besteht darin, dass die entsprechenden Lieferanten von Schlüssel-

47 Damit können auch durch Verbandsmitgliedschaften (etwa BITKOM, VATM) o. ä. erzeugte Selbstzuschreibungen der Unternehmen nicht als hartes Datum für eine Darstellung der IT-Branche unkritisch übernommen werden.

technologien selbst einen Entwicklungsumbruch durchlaufen. Dies führt hier „zu viel grundlegenden Verschiebungen der Produktions- und Arbeitsstrukturen, als dies in den Anwenderbranchen der neuen Technologien der Fall ist“ (Boes/Baukrowitz 2002, S. 30). Demnach kennzeichnen zwei zeitlich entkoppelte Entwicklungspfade die Situation IT-naher Branchen: zunächst verändern sich die IT-Anbieter durch die eigenen technologischen Entwicklungen selbst und dann auch die in ihrem Einflussradius befindlichen Branchen.

Nach dem Verständnis des European Information Technology Observatory vereint die IT-Branche die Hersteller der elektronischen Bauelemente, die IT- und Nachrichtentechnik, die IT-Dienstleistungen sowie die Telekommunikationsdienstleistungen (EITO 2000). Im Folgenden werden nur die Bereiche skizziert, denen das in der vorliegenden Studie untersuchte Call Center, die als GmbH organisierte *Technische Supportline*, zuzuordnen ist: die IT-Hardware-Industrie und insbesondere die aktuell bedeutsamer werdenden IT-Dienstleistungen.

IT-Hardwareherstellung umfasst die Produktion von automatischen Datenverarbeitungsgeräten, Herstellung von peripheren Geräten (wie Druckern, Tastaturen, Monitore usw., magnetische oder optische Lesegeräte, Maschinen zur codierten Aufzeichnung von Daten auf Datenträgern) und Hardwareberatung durch Computerhersteller.⁴⁸ Neben den traditionellen produzierenden Anbietern der IT-Hardware wie IBM oder Fujitsu-Siemens werden neue bedeutende Betriebe, sog. Komponentenmontierer, aufgeführt, die nicht über eigene Produktionsstätten für IT-Elemente verfügen. Diese können sich seit geraumer Zeit zunehmend neben den alteingesessenen Unternehmen auf dem Markt etablieren (vgl. IG-Metall 2004).

Die Beschäftigtenentwicklung ist seit 1995 rückläufig. Während sich zu diesem Zeitpunkt die Anzahl der Arbeitsplätze noch auf 41.000 beläuft,

48 Eine Aufschlüsselung dieser Unterklassen ergibt dann ein sehr differenziertes Bild, das z.B. folgende Einzelkategorien umfasst: Analoge oder hybride automatische Datenverarbeitungsgeräte; Tragbare digitale automatische Datenverarbeitungsmaschinen mit einem Gewicht von 10 kg oder weniger, die mindestens eine Zentraleinheit, eine Tastatur und einen Bildschirm enthalten; Stationäre digitale automatische Datenverarbeitungsmaschinen, die in einem gemeinsamen Gehäuse mindestens eine Zentraleinheit sowie, auch kombiniert, eine Eingabe- und eine Ausgabeeinheit enthalten; Digitale Datenverarbeitungsmaschinen in Form von Systemen. Ausgenommen aus diesem Bereich sind aber: Herstellung elektronischer Bauteile für Datenverarbeitungsgeräte, Herstellung von elektronischen Spielen, Assembling von Computern (Konfigurieren nach Kundenwunsch, nicht durch den Hersteller), Reparatur und Instandhaltung von Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen.

halbiert sie sich 2003 auf 21.000 (IG-Metall 2004). Neben dem Beschäftigtenabbau sind dafür betriebliche Strategien des Outsourcing und Offshoring (vgl. Staehle 1999; Boes 2004) verantwortlich.

Im Zuge der Industrialisierung der Dienstleistungsarbeit wie der Tertiärisierung der Industriearbeit (Lehndorff 2003; Sauer 2003) nehmen solche Ausgliederungstendenzen zu, gleichzeitig kommt es zu Verlagerungen von Arbeitsplätzen von der Produktion zu produktionsnahen Dienstleistungen (vgl. Bender/Graßl 2004). Nicht zuletzt die hohen Sicherheitsanforderungen an IT-Systeme führen einen Bedeutungszuwachs dieser Dienstleistungen herbei. Mittlerweile entfallen schon über 40% des IT-Marktes auf das Dienstleistungsgeschäft und dessen Zuwachsrate lag in 2001 mit gut 13 % höher als in allen anderen IT-Segmenten (Deutsche Industriebank 2002).⁴⁹ Im Resultat verlangsamt sich der Beschäftigtenabbau in der IT-Branche im Jahre 2003 deutlich (IG-Metall 2004). Nicht mehr der reine Marktabsatz, sondern zunehmend die Sicherung des Produktabsatzes durch den Ausbau des Servicebereichs ist für die Sicherung der Marktanteile (und damit auch für die Beschäftigten) immer wichtiger. Für die deutschen Systemhäuser ergeben sich mittelfristig aus der Auslagerung von IT-Dienstleistungen Chancen, am Marktwachstum zu partizipieren (vgl. Deutsche Industriebank: IKT-Branchenbericht 2002). Das gilt sowohl für den Verkauf von Hardware wie von Softwarelizenzen.⁵⁰

Zum Bereich der IT-Dienstleistungen zählen zwei Hauptgruppen von Dienstleistungen, die Hardwareberatung und die Softwareberatung. Im Hardwarebereich ist dies insbesondere die Beratung über Art und Konfiguration von Hardware und dazugehöriger Softwareanwendung, d.h. die Analyse der Nutzerbedürfnisse und -probleme und am wirtschaftlichen Optimum orientierter Lösungen durch Computerhersteller oder -vertreiber. In Deutschland zählen knapp 3.000 registrierte Unternehmen mit ca. 27.000 Beschäftigten zu dem Bereich Hardwareberatung (vgl. Destatis 2004).

Sowohl hinsichtlich der Anzahl der Unternehmen wie der Beschäftigten ist der Bereich der Softwareberatung und -entwicklung ungleich größer. Rund 23.500 Unternehmen beschäftigen gut 220.000 Personen (ebd.). So genannte Softwarehäuser bieten neben der Analyse von betriebsfähigen Systemen

49 Andere Quellen sprechen den Dienstleistungsbereichen in der IT-Branche bereits einen Umsatzanteil von über 50 Prozent zu (DeStatis 2004).

50 Hierzu zählen etwa die Entwicklung, Vervielfältigung und der Vertrieb von mehr oder weniger standardisierter Betriebs- und Anwendersoftware einschließlich der Lieferung von Dokumentationen, die Anpassung an spezifische Nutzerbedürfnisse und die Entwicklung und Programmierung von Internetpräsentationen.

ebenfalls die Analyse der Bedürfnisse und Probleme der Anwender, die Beratung hinsichtlich der wirtschaftlichsten Lösung, die Softwareberatung in Verbindung mit Hardwareberatung und das Assembling von Computern. Im Zuge der Umstrukturierung in Richtung der Serviceorientierung sind alle Hardwareproduzenten Anbieter von IT-Dienstleistungen (vgl. Deutsche Industriebank 2002; IG Metall 2004). Daneben existiert aber eine Reihe von Unternehmen, die sich auf den Vertrieb mit zusätzlicher Beratung oder ausschließlich auf die Beratung spezialisiert haben. Gut 5.000 Datenverarbeitungsdienste und Datenbankenbetreiber, die sich im Vergleich zu den oben genannten Bereichen durch einen signifikant höheren Anteil an Lohn- und Gehaltsempfängern auszeichnen, bieten ca. 94.000 Arbeitenden einen Erwerb.

Die Beschäftigungsentwicklung in der immateriellen Produktion (Software) und Dienstleistungen (IT-Dienstleistungen) weisen ein hohes Wachstum auf: von 194.000 Beschäftigten in 1995 ist ein Anstieg auf 388.000 Dienstleistende in dieser Branche im Jahre 2001 (IG Metall 2004; ähnlich auch BITKOM 2003) zu verzeichnen; mit der allgemeinen Stagnation setzt 2002/2003 ein leichter Beschäftigtenrückgang ein (vgl. IG Metall 2004). Nach einer Durststrecke sieht auch der führende Verband der ITK-Branche, BITKOM, einen beginnenden Aufschwung mit einem über der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung liegendem Wachstum und einem entsprechenden Ausbau der Arbeitsplätze (BITKOM 2005).

Ein nicht unwesentlicher Bereich der IT-Dienstleistungen sind so genannte Supportlines, die den Anwendern von Technologien Unterstützung bei Problemen bieten. Ob im Bereich optischer Geräte, Handys, Computer oder anderen technisch basierten Geräten; ob als Kontakt mit dem Endverbraucher (B2C) oder im Geschäftsbereich (B2B) – derartige Call Center sind Teil des restrukturierten Vertriebs und des Kundenmanagements. Angesichts vieler externer Dienstleister auf diesem Gebiet sind fundierte Aussagen zum Beschäftigungsstand und zur Zugehörigkeit zur Kernzone der ITK-Branche allerdings kaum zu treffen. Dies gilt auch für die erforderliche Qualifikation für die Mitarbeiter solcher Kommunikationszentren. Daher kann das nachfolgende Beispiel nur unter Vorbehalt als typisches Call Center des IT-Bereiches eingeschätzt werden, dürfte aber zumindest ein Abbild der generellen Marktführer dieser Branche darstellen.

Fallskizze 5 : Technische Supportline

In dem oben skizzierten Umfeld ist das Unternehmen angesiedelt, in dessen Rahmen das formal eigenständige Call Center Technische Supportline ope-

riert. Es ist eine 100%ige Tochter eines der Global Players der IT-Industrie, jedoch operativ ebenso wie etwa in der Frage betrieblicher Interessenvertretung vom Mutterkonzern getrennt. Das Verhältnis zum Mutterkonzern lässt sich als dualistische Abhängigkeit beschreiben. Entscheidungen der Zentrale werden über die Strukturen des Tochterunternehmens vermittelt, die letztendliche Direktive verbleibt jedoch beim Mutterkonzern. Dies ist teilweise durch Kundenbeziehungen bedingt, da Verträge mit den Kunden des Call Centers Bestandteil der Vertriebsstrategie des Mutterkonzerns sind. Der Konzern ist damit Auftraggeber und -nehmer zugleich, tritt aber faktisch als Eigentümer auf.

Technische Supportline ist Mitte der neunziger Jahre im Zuge eines Outsourcingsprozesses durch den Zusammenschluss mehrerer ehemaliger Tochterfirmen entstanden und bündelt die technischen Dienstleistungen des Mutterkonzerns im Bereich des technischen Supports. Die Einbindung von modernen IuK-Technologien macht betroffene Geschäftsbereiche zugleich von diesen Technologien abhängig, konkret von der Leistungsfähigkeit und Fehlerfreiheit der eingesetzten Systeme. Technische Supportline prozessiert daher IT-Dienstleistungen rund um die verschiedenen Produkte der Muttergesellschaft und von Fremdfirmen. Verschiedene Servicestandorte mit Technikern und zwei Call Center mit mehreren hundert Mitarbeitern bieten einen 24/7-Service, der allerdings nicht in allen Arbeitsgebieten nachgefragt wird. Dazu wird die mittlerweile übliche, integrierte Technologie mit ACD und CTI genutzt und entsprechend den unterschiedlichen Bedürfnissen der Geschäftskunden die Servicezeiten strukturiert.

Ihren Hauptsitz hat die Tochtergesellschaft in einer ostdeutschen Großstadt, dort betreibt sie ein großes Call Center. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen zum Zeitpunkt der Erhebung ca. 700 Mitarbeiter, davon etwa 90 in dem untersuchten Call-Center-Standort. Dieser wurde Ende der neunziger Jahre in einer anderen ostdeutschen Stadt etabliert, nachdem der ursprüngliche Standort keine weiteren Kapazitäten besaß. Insofern handelt es sich um ein Verbund-Call-Center, dem eine gemeinsame Unternehmenskultur zu Grunde liegt. Das untersuchte Call Center ist vor allem auf die Betreuung von Kassensystemen/POS im Handel und in der Gastronomie, auf Support für Drucker sowie auf Unterstützung für Großrechneranlagen spezialisiert, bietet darüber hinaus neben User Help Desk-Funktionen auch (nicht untersuchte) Dienstleistungen im Bereich internationales Netzwerkmonitoring an. Neben den für den Mutterkonzern durchzuführenden Aufgaben akquiriert die Technische Supportline auch Eigenaufträge, die sich allerdings in den gleichen Geschäftsfeldern befinden.

Aufgabe der Agenten ist eine fallabschließende Problemlösung. Diese kann über eine entsprechende Beratung des anrufenden Kunden erreicht werden (etwa bei Systemabstürzen). Ist dies nicht der Fall, wird durch den Agenten ein Techniker zum Kunden geschickt und dieser durch den Agenten unter Umständen direkt vor Ort gecoacht. Vertraglich fixierte maximale Ausfallzeiten mit vereinbarten Konventionalstrafen rahmen dabei das Vorgehen der Agenten. Als supportorientiertes Call Center richtet Technische Supportline seine Arbeitsorganisation daher weniger nach den von anderen Call Centern bekannten Kennziffersystemen aus, sondern spezifiziert seine Aufgaben entlang der beim Kunden auftretenden Probleme und den jeweiligen Serviceverträgen. Daraus erwachsende Servicelevels werden als zentrales Qualitätskriterium zwar per Wallboard angezeigt, bedürfen aber keiner permanenten Kontrolle durch Vorgesetzte. Gleichwohl bestehen Erfahrungswerte, die z.B. für die Personaleinsatzplanung herangezogen werden. Einsatzzeiten der einzelnen Arbeitenden werden innerhalb der Teams durch den Teamleiter bzw. dessen Vertreter festgelegt.

Mit zwei von der Zentrale des Tochterunternehmens verantwortlichen Managern, den in der Hierarchie folgenden Teamleitern und den Agenten als auf unterster Stufe stehenden Betriebsangehörigen ist der Aufbau beschrieben. Abhängig vom Einsatzgebiet variiert die Qualifikation der Mitarbeiter von fachfremden Ausbildungen über fachspezifische Berufsabschlüsse bis hin zu Beschäftigten mit Hochschulabschluss. Die Tarifentgelte differenzieren sich nach Zugehörigkeit zum Mutterkonzern bzw. zur Technischen Supportline als solcher: Angehörige der Tochtergesellschaft verdienen zum Teil deutlich weniger und müssen auch auf einige betriebliche Sozialleistungen verzichten. Ähnlich stellt sich die Arbeitszeitsituation dar: Ganz überwiegend arbeiten die Beschäftigten Vollzeit (40 Stunden), entsandte Angehörige der Konzernmutter allerdings zwei Stunden pro Woche weniger; die per Überlassungsvertrag beschäftigten wenigen Zeitarbeitnehmer sind mit 35 Stunden geringfügiger eingesetzt. Das darin zum Ausdruck kommende Entlohnungsgefälle dürfte ein Grund für die Ausgründung der Tochtergesellschaft gewesen sein.

Wahrscheinlich der in einigen Bereichen notwendigen technischen Ausbildung geschuldet ist die geschlechtsspezifische Verteilung der Arbeitsplätze (im Verhältnis von 70 Prozent Männern zu 30 Prozent Frauen). Die beiden männlichen leitenden Manager stehen insbesondere in den technologisch anspruchsvolleren Aufgabengebieten nahezu ausschließlich männlichen Angestellten gegenüber. Technische Beratung mit vergleichsweise mittlerem Grad werden sowohl von Männern als auch von Frauen durchgeführt,

wobei weibliche Beschäftigte auffallend häufig im Bereich Kassensysteme tätig sind.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung hatte jeder Mitarbeiter einen festen, nur persönlich genutzten Arbeitsplatz. Die Teamgrößen variieren zwischen 5 und 40 Mitarbeitern pro Team mit jeweils einem Teamleiter; große Arbeitsgruppen etablieren daher eine weitere Hierarchieebene, deren Angehörige in gewisser Weise als stellvertretende Teamleiter fungieren, ohne diese Funktion offiziell bestätigt zu bekommen. Fluktuation zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen besteht angesichts der spezifischen Aufgabenzuschnitte in den einzelnen Teams und des notwendigen spezialisierten Wissensbestands so gut wie nicht.

3.2.4 Feld- und Fallskizzen Telekommunikationsbranche

Seit der Entwicklung des Telefons hat die Bedeutung entsprechender Technologien für ökonomisches Handeln enorm an Bedeutung gewonnen, insbesondere mit der Integration der Informationstechnologien. Digitalisierte Telekommunikation ist zum Rückgrat globalisierter wie räumlich begrenzter wirtschaftlicher Zusammenhänge geworden. Die durch das Mitte 1996 in Kraft getretene (und zuletzt 2004 reformierte) Telekommunikationsgesetz liberalisierte Branche weist eine anhaltend hohe Dynamik aus (Büllingen/Stamm 2001). Aus dem in Deutschland traditionell staatlich organisierten Telekommunikationsbereich wurde ein durch die bundeshoheitliche Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (RegTP) kontrollierter offener Wettbewerb. Sie regelt sowohl Lizenzverfahren wie Entgelte und arbeitet als Schlichtungsbehörde gegenüber dem Verbraucher. Auftragsgemäß strebt sie mit diesen Mitteln eine antimonopolistische Struktur des Marktes für Telekommunikationsdienstleistungen an. Insbesondere der Wegfall des Monopols der aus der ehemaligen Deutschen Bundespost hervorgegangenen Deutschen Telekom⁵¹ ließ neue Anbieter⁵² in den Markt eintreten, neben eigenständigen Neugründungen vor allem Tochtergesell-

51 Ähnlich dem Privatisierungsprozess bei der Deutschen Bahn wurde auch die Deutsche Telekom von der Verpflichtung, dem Allgemeinwohl zu dienen, entlassen; die Telekommunikation zählt aber ebenfalls zu den Branchen mit spezifischem Allgemeininteresse (EU-Kommission, 2003) und unterliegt damit besonderen Regelungen und Förderungen.

52 Diese haben sich z.B. im Verband der Anbieter von Telekommunikations- und Mehrwertdienstleistungen zusammengeschlossen. Ihre Positionen insbesondere gegenüber der Deutschen Telekom sind in einem Weißbuch (VATM 2001) ersichtlich.

schaften ausländischer Telekomunternehmen, aber auch Ausgründungen der DT AG. Diese Konkurrenz prägt auch gegenwärtig das Gesicht des Marktes für Telekommunikationsdienstleistungen. Dieser wird durch technische Entwicklungen wie ISDN und Mobilfunk sowohl auf neue Felder ausgedehnt wie gleichzeitig zugespitzt: Rückzüge (z.B. der spanischen Telekom zugehörigen Quam) und spektakuläre Insolvenzen (Mobilcom) zeugen von einer harten Konkurrenz, die sich vor allem zwischen den Anbietern von Telekommunikationsdienstleistungen⁵³ mit der Deutschen Telekom auf der einen Seite und neuen Marktteilnehmern auf der anderen Seite abspielen.

Trotz der sich abzeichnenden Konsolidierung gilt die Branche weiterhin als Wachstumsmarkt (vgl. RegTP 2002; 2004): In den Jahren 1998-2003 stieg der Ausstattungsgrad privater Haushalte mit Mobiltelefonen von 11 Prozent auf 73 Prozent; stationäre Telefone gibt es in knapp 95 Prozent der Haushalte. Zurzeit bestehen in der Festnetzsparte bundesweit (also Unternehmen eingeschlossen) etwa 27 Millionen Analoganschlüsse sowie gut 12 Millionen ISDN-Anschlüsse und weitere 6,7 Millionen DSL-Zugänge (TegTP 2004). In wachsendem Maße nutzen die Privathaushalte Internet und sonstige digitale Telekommunikationsdienste (alle Daten: DeStatis 2004). 25 Millionen Menschen sind mittlerweile online und fast die Hälfte der bundesdeutschen Bevölkerung nutzt das Internet (vgl. DeStatis 2004, GfK Online-Monitor 7). Bei einem Umsatzerlös von über 64 Milliarden Euro machen die Festnetz- sowie die Mobilfunksparte mit jeweils über einem Drittel die größten Posten aus; das restliche Drittel wird durch Dienstleistungen im Bereich Kabelfernsehen, Interconnection, Mietleitungen und Sonstiges erwirtschaftet (vgl. RegTP 2004).

Im Verhältnis von Festnetz und Mobilfunksparte ist festzustellen, dass letztere deutliche Wachstumsraten ausweist, während erstere allenfalls moderat wächst. Hinsichtlich der Wettbewerber in der Festnetzsparte ist deutlich, dass die DT AG als ehemaliger Monopolist ein großes Segment an analo-

53 Im Zusammenhang mit der vorliegenden Studie sind vor allem diese Dienstleistungen von Interesse; die ebenfalls der Telekommunikationsbranche zuzurechnenden Produzenten von (End-)Geräten und Basistechnologien (wie dem Leitungsbau) werden im Folgenden nicht berücksichtigt (vgl. dazu IG Metall 2004). Die Existenz zweier Teilbranchen entspricht der historischen Entwicklung des deutschen Telekommunikationsmarktes und dessen Prägung durch die festgefügte Arbeitsteilung zwischen Fernmeldemonopol und Hersteller (vgl. Boes/Baukrowitz 2002). Mit ca. 80000 Beschäftigten bei den Endgeräteherstellern und Anbietern der Infrastruktur (IG Metall 2004) ist die Bedeutung gegenüber der Teilbranche der Telekommunikationsdienstleistungen als untergeordnet zu bewerten.

gen Anschlüssen organisiert, aber auch im Mobilfunkgeschäft gut vertreten ist: insgesamt deckt das Unternehmen über 90 Prozent der deutschen Telefonanschlüsse ab. Die neuen Wettbewerber setzten stark auf die neue ISDN-Technologie, während analoge Anschlüsse für sie bisher kaum eine Rolle spielten. Hinzu kommen über 71 Millionen Mobilfunkteilnehmer, die von den vier deutschen Mobilfunkanbietern, darunter auch die DT AG, verwaltet werden. Bei insgesamt wachsendem Markt haben die beiden kleineren Anbieter Eplus und O2 ihren Marktanteil gegenüber den etwa gleich starken, jeweils mehr als ein Drittel Marktvolumen repräsentierenden Anbietern Vodafone und T-Mobile vergrößern können (RegTP 2004).⁵⁴

Die Synergien von Telekommunikations- und Informationstechnologiebranche führen zu einem Verschmelzen beider Bereiche zu einem integrierten informations- und kommunikationstechnologischen Feld, das mit den geläufigen Schlagworten von ISDN und DSL nur unzureichend beschrieben wäre. Internettelefonie (VoIP), Internetzugang durch so genannte Hot Spots (via WLAN) werden ebenso zur Verfügung stehen wie UMTS (Universal Mobile Telecommunications System), satellitengesteuerte VSAT (Vers Small Aperture Terminals) oder die Breitbandzugänge über das Stromnetz (Powerlines). Inwiefern es angesichts dieser Entwicklungssprünge (vgl. BITKOM 2004) zur weiteren Ausdifferenzierung der Anbieter oder im Gegenteil zu Remonopolisierungen auf Grund der hohen Investitionskosten kommt, ist kaum vorherzusagen.

Über 2300 Unternehmen gehören zum Einflussbereich der Regulierungsbehörde (RegTP 2004). Der Großteil tätig unter Verwendung der Leistungen der Netzbetreiber sogenannte Resale-Geschäfte und Mehrwertdienstleistungen. Nach 251 000 Beschäftigten in 1999 wird für das Jahr 2003 noch eine Größenordnung von 225 000 ausgewiesen (vgl. IG Metall 2004); zu ähnlichen Angaben kommt auch die RegTP, die Ende 2004 ca. 171 000 Mitarbeiter der Deutschen Telekom AG und weitere 52 000 Beschäftigte bei deren Wettbewerbern feststellt (RegTP 2004). Bei der DT AG arbeiten davon rund 95 Prozent in der Festnetzsparte und nur 5 Prozent im Bereich Mobilfunk, während in den anderen Unternehmen 30600 Beschäftigte im

54 Vodafone verdeutlicht zugleich einen durch die Mannesmann AG erfolgten Branchenübertritt, der sich noch aktuell bezüglich der industriellen Beziehungen in der Zuständigkeit der IG-Metall für den Unternehmenstarifvertrag (anstelle der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di) widerspiegelt.

Bereich Festnetz 21300 Mobilfunkbeschäftigten gegenüber stehen (ebd.).⁵⁵ Der bei anhaltender Dynamik und Wachstum zu verzeichnende Arbeitskräfteabbau verweist in jedem Fall auf Rationalisierungsanstrengungen der Unternehmen, die vor allem zu Lasten der Beschäftigten gehen.

Im europaweiten Vergleich steht Deutschland mit 30 Prozent Marktanteil an der Spitze, insbesondere der B2B-Bereich setzt sich von denen anderer Staaten positiv ab. 40 Millionen Internet-User katapultieren Deutschland auf Rang drei der weltweiten Rangliste (BITKOM 2004). Die sich seit Mitte der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts ausdifferenzierende Telekommunikationsbranche hat den zeitgleich einsetzenden Call-Center-Boom genutzt, um neue Vertriebsstrukturen zu etablieren, Optionen zum Outsourcen von Betriebsteilen anzuwenden oder auch Offshoringpotenziale (vgl. Boes 2004) zu realisieren. Gewöhnlich geht dies mit umfangreichen personalwirtschaftlichen Restrukturierungsprozessen bis hin zum Ersatz hoch qualifizierter Mitarbeiter durch Angelernte einher. Mittlerweile sind im Telekommunikationsbereich die Call Center als Grenzstelle zum Kunden nicht mehr wegzudenken. Sie bieten als Mehrwertdienste Mail- und Faxdienste, Auskunftsservices und Service-Rufnummern wie Kundenhotlines, Bestellservices und Dienste rund um die Produkte des jeweiligen Unternehmens an. Im Falle des Branchenführers Deutsche Telekom übernehmen dies zu einem großen Anteil die Call Center der T-Com.

Fallskizze 6: Call Center in der T-Com: Tele 1 - 4

Die im Zuge der Liberalisierung des Marktes für Telekommunikation entstandene börsennotierte Deutsche Telekom AG⁵⁶ gliedert sich zum Zeitpunkt der Untersuchung in vier Hauptbereiche, sog. Divisionen mit unternehmerischer Verantwortung: T-Com, T-Online, T-Mobile und T-Systems. Die T-Com, mit nach einem Arbeitsplatzabbau von über 19.000 Vollzeit-äquivalenten in 2003 ist mit immer noch rund 130.000 Mitarbeitern die Größte dieser Divisionen und mit einem Erlös von 27,8 Milliarden Euro in 2004 auch größter Umsatzträger im Konzern. In Folge tariflicher Vereinbarungen sind Reduzierungen des Personalbestandes über Abfindungspro-

55 Abweichend hiervon weist eine Veröffentlichung des Verbandes der Anbieter von Telekommunikations- und Mehrwertdienstleistungen eine Beschäftigtenzahl von knapp 49000 aus (vgl. VATM 2004 http://www.vatm.de/images/dokumente/markt-analyse_2004.pdf; Zugriff 25.3.2005).

56 Die folgenden Angaben stammen aus dem Geschäftsbericht 2003 und 2004 der DT AG, soweit nicht anders angegeben und beziehen sich auf den Zeitpunkt der Erhebung im Jahre 2003.

gramme, Altersteilzeiten und Versetzungen in die konzerneigene Personalserviceagentur Vivento möglich. Davon sind auch die Bundesbeamten nicht ausgenommen, die auf Grund entsprechender Überlassungsverträge an die DT AG delegiert sind.

Im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie bestehen Beteiligungen an Telekomunternehmen im südosteuropäischen Raum. T-Com ist für die Festnetzsparte des Gesamtunternehmens zuständig, bedient aber mit verschiedenen Themen wie DSL oder Mobiltelefonen auch konzerninterne Kunden wie etwa T-Systems und kooperiert z.B. bei der Errichtung von HotSpots mit T-Mobile.⁵⁷ Darüber hinaus ist sie an den DeTeMedien und der DeTeCard Service beteiligt. Hinzu kommen ca. mit 400 T-Punkten bundesweit verteilte Geschäftsstellen für den Kundenverkehr. Dabei ist T-Com vor allem für Privat- und kleinere Geschäftskunden verantwortlich, agiert aber im Rahmen von Resale-Geschäften auch mit anderen Telekommunikationsunternehmen. Neben den administrativen Netzaktivitäten sind die (Service-)Technik für Netze und Anschlüsse sowie die Dienstleistung im Kundenservice Teil des Aufgabenbereichs. Seit 2003 erschließt sich mit Toll Collect auch das für Deutschland völlig neue Geschäftsfeld der Verkehrsmaut für die Telekom. Neben diesen Eigenaktivitäten vergibt die Telekom im Rahmen von Outsourcingprozessen Aufträge an freie Anbieter; insbesondere die Telefonauskunft ist aus dem Unternehmen ausgelagert worden⁵⁸.

T-Com operiert in acht wirtschaftlich und personalrechtlich selbstständigen Regionalniederlassungen, die in unterschiedlicher Anzahl vor Ort verteilte Standorte administrativ verwalten. Jede Region gliedert sich nach den Verantwortungsbereichen Geschäftskunden, Privatkunden, Technische Infrastruktur und den Technischer Kundendienst.⁵⁹ Die von uns untersuchten vier, einer einzigen Region zugehörigen T-Com-Call-Center operieren im Bereich Privatkundengeschäft. Dieses umfasst neben den privaten An-

57 Mit der 2004 erfolgten Restrukturierung werden die beiden erstgenannten Divisionen zusammengefasst und agieren in der Festnetzsparte und im Breitbandzugang (vgl. DT AG 2004).

58 Mit der Personalserviceagentur Vivento hat die DT AG eine unternehmenseigene Gesellschaft etabliert, die als Auffangstelle für freigesetzte Mitarbeiter dient, unterhalb des Tarifvertrages für Telekommitarbeiter agiert und sich in ihrem Dienstleistungsangebot mit dem der T-Com teilweise überlagert (vgl. auch Doellgast 2005).

59 Dieser Geschäftsstruktur haben sich auch die Betriebsräte anpassen müssen, die nicht in jedem Fall in der Fläche vertreten sind, sondern weite Anfahrtswege in Kauf nehmen müssen.

schließen im Fall eines Call Centers dieser Regionalniederlassung auch kleinere Geschäftskunden.

Unter dem für den Bereich Privatkunden verantwortlichen Niederlassungsleiter sind die Manager der beiden Hauptsäulen des Bereichs Privatkunden (Vertrieb Customer Care und Vertrieb Stationärer Handel) positioniert, unterhalb dieser eine Assistenz, die Personalverwaltung und die Leitungsebene aller regionaler Call Center.⁶⁰ Auf einer nächsten Hierarchieebene sind insgesamt drei Standortverantwortliche verortet, die ein oder mehrere der Call Center administrieren. Unterhalb dieser Stufe folgen die operativen Manager der einzelnen Call Center.⁶¹ Es folgen die hinlänglich bekannten Hierarchiestufen der Teamleitung (und deren Stellvertreter) und der Agenten. Letztere splitten sich in solche mit besonderen Aufgaben (z.B. Wissensmanagement) und solche ohne weitere Verpflichtungen auf.

Die organisationale Strukturierung erzeugt neben der technisch abgesicherten Netzwerkstruktur aller Call Center der T-Com einen besonderen Verbund der regionalen Center: zwei von ihnen sind in Teilen trotz weit auseinander liegender Standorte zu einem Center virtuell zusammengefasst; dagegen sind zwei weitere, in einer Großstadt beheimatete Center organisatorisch eigenständig. Der erste Fall hat weit reichende Folgen für das operative Management hinsichtlich der alltäglichen Führungsaufgaben. Bezüglich des zweiten Falles bestand zum Zeitpunkt der Untersuchung die Absicht, die beiden Center an einem neuen gemeinsamen Standort zu verschmelzen. Nicht zuletzt deshalb wurde die vakante Leitungsposition eines dieser Center kommissarisch mit dem Leiter des anderen Centers besetzt. In beiden Fällen ist die Besetzung der Managementebene prekär und hinterlässt Lücken und Bedürfnisse bei allen Beteiligten.

Insgesamt arbeiten in der Regionalniederlassung über 1400 Personen, knapp 200 davon sind Beamte, der überwiegende Anteil Angestellte. Neben den ca. 300 Männern sind gut 1100 weibliche Mitarbeiter beschäftigt. Dem Anteil von 22 Prozent männlicher Belegschaftsmitglieder steht auf der administrativen Ebene bei nur einer weiblichen Personalmanagerin ein Übergewicht von über neunzig Prozent gegenüber. Im operativen Bereich des Customer Care sind auch nur drei von 14 Leitern der Back- und Front-

60 Die weitere Strukturbeschreibung bezieht sich nur auf die für den Call-Center-Betrieb relevante Hierarchie und lässt den zweiten großen Bereich des Segments Privatkunden, den Stationären Handel mit den schon angesprochenen T-Punkten, außer Acht.

61 Die hierarchisch gleichgestellten Leiter der einzelnen Backoffices, dem Förderungsmanagement oder sonstiger, an jedem Standort vorhandenen Supportcenter werden im Weiteren nicht berücksichtigt.

offices bzw. der internen Support-Center weiblich. Hinzu kommen zwei weibliche Leiterinnen des Förderungsmanagements (eine vakante Stelle). Insgesamt liegt damit ein deutlicher Schwerpunkt der weiblichen Leitungsfunktionen auf dem Personalbereich.

In den von uns untersuchten Call Centern sind im Center *Tele 1* knapp 170 Personen beschäftigt, davon sind etwa 40 verbeamtet. Zur Belegschaft gehören 130 Frauen, davon ein Fünftel Beamtinnen und 40 Männer, davon ein Drittel Beamte. In Center *Tele 2* sind gut 90 Personen beschäftigt, Beamte sind nicht vorhanden. Auch hier überwiegen weibliche Mitarbeiter mit einem Anteil von nahezu 85 Prozent. Im Center *Tele 3* arbeiten über 180 Personen, davon sind ca. 28 Prozent männlich. Von den 31 Beamten sind gut drei Viertel weiblich. Im Center *Tele 4* sind ebenfalls 90 Personen beschäftigt, zu mehr als vier Fünfteln sind es Frauen. Beamte sind bis auf eine Person nicht vorhanden.

Das Verhältnis von Gesamtkonzern und Call Center basiert auf einer direkten Organisationsstruktur. Planungsprozesse erfolgen weitgehend in der Zentrale des Konzerns, die Umsetzung der vorgegebenen Strategien obliegt dem Call Center Management. Dessen Entscheidungs- und Handlungsspielräume sind in Hinsicht auf wichtige Faktoren unternehmerischen Handelns wie Personalauswahl oder die Definition von Leistungsparametern stark begrenzt bzw. zum Teil überhaupt nicht vorhanden. Weder das Call Center Management noch die Agenten besitzen hier Entscheidungsfreiheit, mit den Folgen einer oftmals mangelnden Passfähigkeit von Qualifikationsprofilen und Anforderungsprofilen der Tätigkeit sowie motivationalen Problemen.

Alle Center sind in Großstädten angesiedelt, an die öffentliche Verkehrsinfrastruktur angebunden. Dies ist besonders für die in Folge betrieblicher Restrukturierungsmaßnahmen zwangsweise in Call Center versetzten Mitarbeiter wichtig; diese nehmen zum Teil erhebliche Anfahrtswege auf sich. Studierende oder sonstige Zeitarbeiter sind nicht angestellt, wie dass angesichts des an allen Standorten vorhandenen universitären Umfeldes zu erwarten gewesen wäre. Hier greifen offensichtlich betriebliche Vereinbarungen zwischen den Interessengruppen, die in Zeiten des allgemeinen Personalabbaus bei der Telekom solche Lösungen verbieten. Alle Mitarbeiter besitzen unbefristete Verträge, die jedoch angesichts der zum Zeitpunkt der Untersuchung anstehenden Freisetzungswelle prekär erscheinen. Es gelten die Tarife des Haustarifvertrages mit unterschiedlichen Eingruppierungen.

Technologisch entsprechen die Call Center der T-Com dem aktuellen Stand der Entwicklung. Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurde ein neues CRM-

System eingeführt; den Mitarbeitern war es aber erlaubt, für eine Übergangsfrist auf das alte System zurückzugreifen. Anders als in vielen Call Centern üblich, zeichnen sich die untersuchten Center überwiegend durch relativ kleine räumliche Gegebenheiten aus, die in den meisten Fällen zur Separierung der einzelnen Teams mit jeweils etwa einem Dutzend Mitgliedern genutzt werden. Lediglich im Falle der (als relativ wenig ertragsreich angesehenen) Rechnungshotline kann von einem wirklichen Großraumbüro gesprochen werden.⁶² Aber auch hier besitzt jeder Mitarbeiter einen festen Arbeitsplatz.

Die Arbeitsaufgaben der Agenten liegen überwiegend im Bereich des Privatkundengeschäfts und umfassen hier u. a. die Entgegennahme und Bearbeitung von Anfragen und Beschwerden (bzw. deren Weiterleitung an das Backoffice und den technischen Service) im Zusammenhang mit technischen Störungen, Umzügen oder Rechnungsangelegenheiten. Hinzu kommen Vertriebsaufgaben im Cross-Selling und Outbound.

Entsprechend seiner Unternehmensgröße sind in der Niederlassung insgesamt 12 frei gestellte Betriebsräte, überwiegend ver.di-Mitglieder, tätig. Die dezentralisierte Struktur der Verbund-Call-Center Tele 1-4 sowie zwei dazugehöriger weiterer, nicht untersuchter Standorte führt im Hinblick auf ihre alltägliche Arbeit zu einem immensen Mehraufwand und zu organisatorischen wie informationellen Lücken. Lediglich an zwei der vier untersuchten Standorte ist der Betriebsrat permanent vor Ort, die beiden anderen werden im Zuge obligatorischer wie fakultativer Besuche betreut. Die Auseinandersetzungen mit dem Management der Niederlassung kreisen vor allem um die zwischen dem zentralen Management und dem Gesamtbetriebsrat der Telekom ausgehandelten Restrukturierungsmaßnahmen und ihrer Gültigkeit für die Region, insbesondere soweit es um den Abbau von Arbeitsplätzen geht (vgl. dazu auch Doellgast 2005).

3.2.5 Vergleich der Rechtsform und Personalstruktur der Fälle

Aus der Vielzahl der Informationen aus den Feld- und Fallbeschreibungen sind im Folgenden vor allem die Parameter des Grades der Eigenständigkeit von bzw. Gebundenheit an eine(r) übergeordnete(n) Konzernzentrale und der damit verbundenen Personalzusammensetzung wichtig, um die einzelnen Call Center in bedeutsamen Strukturbedingungen unterscheiden

62 Wem diese im Vergleich zu anderen Centern komfortable Situation geschuldet ist, ob bewusster Herbeiführung oder zufälligen Gebäudemanagement, war nicht zu eruieren.

zu können. Die Tabelle 2 listet die entsprechenden Daten für jedes Call Center auf. Auf eine auf diese Strukturbedingungen eingehende Interpretation wird an dieser Stelle verzichtet, da entsprechende Angaben in den bisherigen Darstellungen hinreichend vorhanden sind. Die Hinweise werden aber an geeigneten Orten wieder herangezogen, um ihren Einfluss gegenüber Entscheidungen und Einstellungen des Managements wie der Beschäftigten zu berücksichtigen. Ganz allgemein lässt sich festhalten, dass die Unterschiede einschränkend bzw. erweiternd auf die strukturelle Handlungsmacht des lokalen Managements wirken und das individuelle Bezugssystem der Beschäftigten determiniert. Ebenso scheint offensichtlich, dass die Wege zu einer stratifizierten Belegschaftsstruktur unterschiedlich sein können und dabei sowohl auf Zeitarbeiter wie auf Modelle zeitlich befristeter Beschäftigung zurückgegriffen wird.⁶³

Tabelle 2: Rechtsform und Personalstruktur

Unternehmen	Institutionalisierungsform	Personalstruktur
DialogBank 1	Konzerngebundenes Verbund-Call-Center in unternehmerisch formal eigenständigem Dachunternehmen; lokale Personalhoheit in unternehmensweiter Abstimmung	Eindimensionale, fach-expertise Personalstruktur; ausschließlich Kernbelegschaft
DialogBank 2	Konzerngebundenes Verbund-Call-Center in unternehmerisch formal eigenständigem Dachunternehmen; lokale Personalhoheit in unternehmensweiter Abstimmung	Mehrdimensionale Personalstruktur: überwiegend fachfremde Beschäftigte; Kern- und Randbelegschaft
Sparkasse	Singuläres Inhouse Call Center; ausschließlich dem zentralen Management vorbehaltene Personalhoheit	Eindimensionale fachexpertise Personalstruktur, ausschließlich Kernbelegschaft

63 Im Falle der T-Com muss in diesem Zusammenhang auf die Personalserviceagentur Vivento verwiesen werden, die letztlich ein unternehmensinternes Entwicklungsmodell zur Schaffung von Randbelegschaften ist.

Technische Supportline	Konzerngebundenes Call Center in Zwei-Standort-Verbund; zentralistisch kontrollierte lokale Personalhoheit	mehrdimensionale Personalstruktur mit Kern- und Randbelegschaft; bei fachexpertisem bzw. -fremden Personal aufgabenbezogene Differenzierungen
DBdialog	Konzerngebundenes Verbund-Call-Center in formal unternehmerisch eigenständigem Dachunternehmen, lokale Personalhoheit in unternehmensweiter Abstimmung	mehrdimensionale Beschäftigungsstruktur mit Kern- und Randbelegschaft: Angestellte und Beamte
T-Com	Konzerngebundene Inhouse-Verbund-Call-Center; weisungsgebundene Personalhoheit durch Konzernzentrale, lokal allenfalls administrative Spielräume	zweidimensionale Beschäftigungsstruktur (Angestellte/Beamte) ausschließlich als Kernbelegschaft

4 Arbeitsorganisation im Call Center: Flexibilisierte Standardisierung

Die Organisation von Arbeit ist stets auf ein doppeltes Ziel ausgerichtet: Zum einen handelt es sich darum, arbeitspraktisch die Funktionalität der eingesetzten Mittel und Humanressourcen im Hinblick auf das angestrebte Ergebnis zu sichern; zum anderen transportiert Arbeitsorganisation immer auch den Macht- und Herrschaftsanspruch des Unternehmens gegenüber den Arbeitenden (vgl. dazu den Hinweis auf diese Doppelbedeutung aufgreifende typologische Skizzen bei Deutschmann 2002: 126ff). In dieser doppelten Perspektive richtet sich das arbeitsorganisatorische Wirken des Managements zugleich auf die Aufbau- und Ablauforganisation (vgl. in betriebswirtschaftlicher Perspektive Birker 1998). Es geht darum, Unternehmen wie Arbeit(ende) in alltagspraktisch Ziel erfüllender Art und Weise, also Wert schöpfend zu strukturieren.

Beide Prämissen – Funktionalität der und Herrschaft durch die Arbeitsorganisation – bedürfen zu ihrer Verwirklichung der permanenten Kontrolle. Spätestens seit Taylor ist diese von dem Ansatz durchdrungen, objektivierte Parameter als Zielgrößen zu bestimmen, anhand derer kontrolliert werden kann. Neben der auf fachlicher bzw. herrschaftlicher Autorität basierenden personalen Kontrollinstanz mittelbarer oder unmittelbarer Vorgesetzter⁶⁴ gewinnt zudem im Zuge fortschreitender Informatisierung der Arbeit die technisierte Kontrolle (Stichwort: Kennziffern) an Gewicht.⁶⁵ Gleichsam gerahmt wird dies durch die bürokratische Kontrolle des Managements, was sich gleichermaßen in allgemeinen Regeln (wie z.B. der Arbeitszeit) und systematisch gesetzten Anreizen (wie leistungsabhängigem Lohn) äußert. Diesem ‚ehernen Gehäuse‘ der Arbeitsorganisation wird in der Praxis eine Reihe von symbolischen und teilweise unausgesprochenen Übereinkünften zwischen Belegschaft und Management zur Seite gestellt, die die gleichsam unregierbaren Bereiche der Arbeitsorganisation entlang impliziter Normen und gegenseitiger Erwartungen flexibel befrieden (vgl. den Überblick bei Müller-Jentsch 2003).

64 In diesem Zusammenhang wäre es verfehlt, unter personaler Kontrolle ausschließlich Formen direkter Kontrolle, also etwa der Beobachtung von Arbeitsleistung zu verstehen. Vielmehr sind auch Kontrollformen möglich, die ein vergleichsweise hohes Maß an autonomem Arbeitshandeln der Kontrollierten erlauben – Ergebniskontrolle ist dann immer noch personalisierte Kontrolle.

65 Vgl. dazu auch die Auswirkungen auf das arbeitende Subjekt bei Pfeiffer (2004).

Die Arbeitsorganisation in Call Centern orientiert sich an diesen skizzierten allgemeinen Grundsätzen des Führungshandelns, ohne dass von uniformer Ausgestaltung die Rede sein kann. Im Folgenden stehen daher unterschiedliche Aspekte der Arbeitsorganisation unter der Perspektive herrschaftlich organisierter Funktionalität im Vordergrund der Betrachtungen. Ziel dieser Fokussierung ist es, arbeitsorganisatorische Vorgaben als strukturierende Rahmung der alltäglichen Arbeitspraxis von Agenten zu beschreiben, die in unterschiedlicher Weise Einfluss auf das Arbeitshandeln nimmt und dabei je nach Ausgestaltung intentional differente Ausprägungen betrieblicher Herrschaft und Kontrolle verdeutlichen. Das sich dabei aufspannende Feld von Standardisierung einerseits und Flexibilisierung andererseits wird im Folgenden entlang der Bereiche Kapazitätsplanung, Schichtsystem und Arbeitszeit (4.1), der Aufgabenstruktur (4.2), der Teamstrukturen, Hierarchien und betrieblichen Kommunikationsstrukturen (4.3), den Zielvorgaben und Ergebniskontrolle sowie Formen der Anerkennung (4.4) analysiert und als „flexibilisierte Standardisierung“ abschließend (4.5) im Sinne des eingangs skizzierten herrschafts- und kontrolltheoretischen Rahmen resümiert.

4.1 Zwischen Kapovaz und Gleitzeit: Arbeitszeitmodelle der Call Center

Klassischer Weise wird in der Managementliteratur die Personalplanung als abhängig von der Planung in anderen Unternehmensbereichen gesehen (derivative Planung) (vgl. Staehle 1999, 800). Anders als im industriellen Prozess üblich, stehen Call Center allerdings vor dem besonderen Problem, die Dienstleistungsproduktivität nur in Abhängigkeit von Kundenaktivitäten organisieren zu können, bestimmte Parameter des Arbeitens also ex ante bestimmen zu müssen, ohne Gewissheit über eintretende Erfordernisse zu besitzen: sie sind frequenzabhängige Kundenschnittstellen (vgl. Bittner et al. 2002), die einerseits vom Volumen, andererseits von den Bedürfnissen der Kunden und der damit einhergehenden Anrufdauer beeinflusst werden. Üblicherweise wird daher ein aufwändiges informationstechnologisch gestütztes Prognoseverfahren (prominent z.B. die Erlang-Formeln, vgl. dazu Bittner et al. 2000) genutzt, um den Personaleinsatz abzuschätzen und möglichst aktuell zu organisieren (unter der Zielsetzung, dass jeweilige, gegebenenfalls mit externen Auftraggebern ausgehandelte Servicelevel, also dem Umfang und der Bearbeitungsgeschwindigkeit, zu realisieren). Derartige strukturelle Bedingungen berühren allerdings nicht nur die Kapazitätsplanung⁶⁶ insgesamt, sondern haben minutiöse Auswirkungen auf mikrosoziale Organisationsprozesse in den einzelnen Teams, wie z.B. die Pausenregelung und ähnliche Zeiten der Absenz vom Arbeitsplatz. Es zeigen sich unterschiedlichste Modelle der Arbeitszeitregelungen, die immer – wenn auch in unterschiedlicher Intensität – die zeitliche Souveränität der Beteiligten berühren (vgl. dazu Bosch 2000; Eckart 1990; Lehdorff 1998, 1996; Rinderspacher 1995, 2003). Eine kontraktuelle Selbstbestimmung mittels Arbeitszeitkonten (vgl. dazu Groß et al. 2000; Seifert 1998; Trinczek 1998), die übers Jahr Schwankungen der Arbeitszeiten ausgleichen, dient eher einseitig ausgeweiteten Unternehmensspielräumen. Sozialverträglichkeit und Zeitsouveränität als aus Sicht der Beschäftigten zentrale Bewertungskriterien, stehen ökonomischen Rationalisierungskalkülen auf Seiten der Unternehmen gegenüber (vgl. Seifert 1993: 272f). Das gilt insbesondere auch für die regelmäßig auf das Wochenende und die Nachtstunden ausgedehnte Arbeitszeit. Einerseits sind entsprechende Ausweitun-

66 Formal wird mit dem Terminus Arbeitzeit jene Zeit umschrieben, die ein Mitarbeiter aufgrund vertraglicher Regelung gegen Entgelt einer Unternehmung zur Verfügung stellt. Dies muss jedoch nicht immer mit der faktischen Anwesenheit in den Betriebsräumen oder am Arbeitsplatz übereinstimmen (s.u.).

gen als Parallele zu ausgedehnten Ladenschlusszeiten zu verstehen, andererseits werden sie durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien begünstigt, die raum-zeitliche Limitierungen entgrenzen. Auch Teilzeitarbeit, wie sie im Call Center vielfach zu finden ist, garantiert nicht zwangsläufig die bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (vgl. dazu Gerhard/Michailow 1991; Kurz-Scherf 1989; Stolz-Wittig 1993), weil es für die Beschäftigten kaum Möglichkeiten gibt, die Lage der Arbeitszeit zu beeinflussen.⁶⁷ Flexibilisierung der Arbeitszeiten, sowohl das Volumen als auch die Verteilung betreffend, ist neben veränderten Entgeltstrukturen eines der Hauptmotive des Outsourcens von Call-Center-Dienstleistungen aus dem Tarifbereich der Mutterkonzerne.⁶⁸ Call Center ähneln darin Dienstleistungsfeldern wie Einzelhandel und Gaststättengewerbe, in denen ebenfalls solche Bestrebungen zu verzeichnen sind (vgl. Hilf/Jacobsen 2000). Sie werden mit dem Hinweis auf marktkonforme Notwendigkeiten begründet und finden ganz offensichtlich Eingang in die Normalitätsvorstellungen der Beschäftigten (vgl. dazu Moldaschl/Sauer 2000). Im Folgenden stehen die Kapazitäts- und Personaleinsatzstrategien der untersuchten Center im Mittelpunkt. Insbesondere geht es darum herauszustellen, wie Flexibilität erzielt werden soll, welche Interessengegensätze zwischen Unternehmen und Beschäftigten damit einhergehen und wie sie gehandhabt werden.

4.1.1 DialogBank 1

Auswirkungen auf die zeitliche Struktur des Arbeitstages werden in diesem Call Center nicht nur durch relativ lange Servicezeiten, sondern auch durch eine im Vergleich zur früheren Filialstruktur deutlich veränderten Arbeitszeitordnung und in der Folge vor allem durch das informatisierte Ka-

67 In der Literatur wird gelegentlich über den Einsatz von Studierenden berichtet, die gleichsam einen Flexibilisierungspuffer darstellen (vgl. Kerst/Holtgrewe 2001). In den von uns untersuchten Call Centern war dies jedoch nicht der Fall; allenfalls haben Agenten in der Finanzdienstleistung nebenberuflich einen Abschluss an einer Berufsakademie angestrebt.

68 Die Diskussion um eine Auflösung des Leitbildes der Normalarbeitszeit ist zwar bereits seit den 1980er Jahren Thema der Arbeitssoziologie (vgl. Bosch 1986; Kurz-Scherf 1989). Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Dienstleistungsbe-
reich zielt jedoch nicht primär auf eine Ausdehnung von Betriebszeiten, um die effektive Auslastung der Produktionsanlagen zu gewährleisten (vgl. Bosch 2000). Vielmehr geht es um die zeitgenaue Anpassung der Arbeitszeit an die Nachfrage des Kunden nach den entsprechenden Dienstleistungen. Parallelen bestehen zum Konzept der just-in-time Produktion aus dem industriellen Bereich (vgl. Lehn-
dorff 1998).

pazitätsplanungssystem spürbar. Wie viele Call Center operiert die Dialog-Bank 1 auch außerhalb üblicher Bürozeiten. Die Servicezeit umfasst an Wochentagen den Zeitraum von 8.00 bis 21.00 Uhr bzw. bis 22.00 Uhr. Die Schwankung erklärt sich aus einem alternierenden Modell der Spätbetreuung von Kunden, das im wöchentlichen Wechsel mit einem dritten (nicht erhobenen) Standort des Unternehmens durchgeführt wird. Die Servicezeit erstreckt sich darüber hinaus auf das Wochenende (von 8:00 bis 18:00 Uhr), allerdings besteht hier ebenfalls eine alternierende Regelung zur Übernahme des entsprechenden Dienstes: Das von uns untersuchte Call Center übernimmt diese in einem Umfang von zwei Dritteln, während das nicht untersuchte Call Center auf Grund einer geringeren Personalstärke nur an jedem dritten Wochenende zuständig ist.

Die in das Call Center übernommenen ehemaligen Filialmitarbeiter (vgl. Kap. 3.2) mussten sich neben der bis dato unbekannten Wochenendarbeit auch an ungewohnte Schichteinteilungen gewöhnen, die bisher übliche Zugeständnisse wie die Gleitzeit beschnitten. Als Call-Center-Agenten werden ihnen nun die Arbeitszeiten sechs Wochen im Voraus vorgegeben und je nach konkreter Einteilung ist ihr Arbeitstag durch Unregelmäßigkeit gekennzeichnet. Im rückblickenden Vergleich werden allenthalben die Auswirkungen auf die individuelle Zeitsouveränität thematisiert und immanent die Arbeitszeitpolitik des Unternehmens kritisiert:

A: „Ähm es ist schon ein großer Unterschied muss ich sagen, das geht bei der Arbeitszeit los, wir hatten oh Gleitzeit, das war sehr flexibel, hier ist man ja wirklich an die Arbeitszeiten ganz strikt gebunden, damit hatte ich auch sehr ein Probleme, hab's zum Teil auch noch, muss ich ganz ehrlich sagen....“

Die frühere Freiheit der Gleitarbeitszeit wird vermisst; das Management orientiert sich ob der prognostizierten Call-Volumen an einem direktiveren Modell (vgl. dagegen die Center der T-Com, s.u.). Dieses Vorgehen löst die frühere relative individuelle Flexibilität der Arbeitenden zugunsten der betrieblichen Sicherheit flexibler Personalstärke ab. Dafür setzt das Unternehmen ein gängiges, informationstechnologisch basiertes Personalplanungssystem ein. Die für den Personaleinsatz zuständige Abteilung Kapazitätsplanung selbst, ist zentralistisch organisiert und befindet sich am Sitz des Unternehmens. Das System berücksichtigt ausschließlich die Anzahl der benötigten Mitarbeiter pro Zeiteinheit (laut des vorausgesagten Anrufvolumens) und erstellt Schichtpläne, die einen Vorlauf von ideal sechs, faktisch häufig nur drei bis vier Wochen haben. Diese Arbeitsteilung zwischen Zentrale und Peripherie erweist sich in der Praxis in vielen Fällen als unzulänglich und führt zu permanenten Feinjustierungen vor Ort, um von den Prognosen abweichende Werte auszugleichen. Eine solche Nachsteuerung

ist auch im Hinblick auf die Verteilung der Mitarbeiter auf verschiedene Projekte erforderlich. Die Beschäftigten müssen in eigenem Interesse – bei Unterlassung besteht die Gefahr ungünstiger Schichten – für einen regelmäßigen Input in das System sorgen:

A: Und zwar ist das so, da gibt's so ne Infothek, da trage ich meine Wunschschichten ein. Von acht bis zweiundzwanzig Uhr arbeiten wir in der Woche und von acht bis (,) achtzehn Uhr am Wochenende. Und dann kann ich halt mich planen und (,) dann kann ich hoffen dass der Plan so halbwegs eingehalten wird oder halt nicht. Und klappt eigentlich meist recht gut. Und wenn's mal nicht klappt, kann ich eigentlich auch, finde ich, eigentlich immer auch n Mitarbeiter der mit mir dann tauschen würde.

I: Also was würden Sie einschätzen, so in Prozent, von von Ihren Wünschen und was dann was tatsächlich realisiert ist, wie stimmt das überein?

A: Also die ersten Monate waren es (,) [lacht] vielleicht vierzig Prozent was gestimmt hat (,) aber jetzt ist es so achtzig neunzig Prozent fast.

I: Wie kommt das? Kuckt man da vorher schon wie die andern ihre Schichten haben, dass man (,) also wie, dann wenn alle zur gleichen Zeit gehen wollen?

A: Mhm, das steht dann halt direkt da. Es sind (,) fünf freie Schich- also fünf Schichten da (,) und vier Leute haben sich schon dafür geplant. Und da kann ich ja schon meine Chancen abschätzen, ob ich da noch reinkomme oder nicht, und dementsprechend plane ich mich dann auch immer.

Scheinbar feststehende Schichtpläne sind durch diskursive Prozesse mit Kollegen und den unmittelbaren Vorgesetzten zumindest innerhalb gewisser Grenzen (z.B. einer Produktlinie) formbar. Dabei ist eine eigene Planungskompetenz vonnöten, die im Austarieren der Chancen und Risiken möglichst ein Optimum an Wunschschichten ermöglicht.⁶⁹ Auf der anderen Seite kann es auch zu Begehrlichkeiten der Vorgesetzten kommen, gelegentlich länger zu arbeiten, die Pausen zusammen zu legen oder ausfallen zu lassen. Prinzipiell besteht der Betrieb zudem entgegen der Wünsche einiger Mitarbeiter darauf, Arbeitszeiten auch dann minutiös zu erfüllen, wenn damit erhöhte Wegezeiten der Beschäftigten (z.B. bei Nutzung des ÖPNV oder der Bahn) verbunden sind. Diese Ambivalenz von Erwartungen an flexibler Arbeitszeit und strikter Beharrung auf erstellte Schichtzei-

69 In diesem Zusammenhang bestehende Entsolidarisierungen bestehen, sind aber sowohl den interviewten Arbeitenden wie den Forschenden relativ undurchsichtig geblieben.

ten berührt unmittelbar Fragen der Zeitsouveränität der Beschäftigten und stößt in der derzeitigen Praxis auf Unverständnis.⁷⁰

Pausenzeiten sind entsprechend der Verordnung über Bildschirmarbeit formal abgesichert. Im internen Informationssystem sind Eingaben für Beginn und Ende einer Pause vorgesehen, die damit durch den Teamleiter kontrollierbar sind. Andererseits ist weniger von Interesse, ob Pausen auch wirklich genommen werden: dementsprechende Hinweise werden allenfalls selten ausgesprochen. Kontrolle funktioniert in dieser Frage nur in eine Richtung und dient ausschließlich der Funktionalität des Call Centers, nicht aber der notwendigen Regeneration der Arbeitskraft.

Die betriebliche Personalplanung basiert insgesamt auf einem nahezu subsidiären Prinzip, bei dem die zentrale Planungsstelle zwar die Kontrollhoheit über das gesamte softwaremäßig berechnete Personalplanungssystem behält, praktisch allerdings organisatorische Kompensationsleistungen vor Ort notwendig werden, die auf der Ebene von Teamleitern und Agenten ausgehandelt werden. Um die Dienstleistung faktisch abzusichern, delegiert die übergeordnete Kapazitätsplanung damit ihre zentrale Handlungsmacht und erzeugt dadurch einen Modus zentralisierter Dezentralisierung als vorgeblich praxisgerechte Steuerungs- und Kontrollform. Die Teamleiter übernehmen damit ursprünglich hoheitliche Aufgaben der Kapazitätsplanung, ohne allerdings Zugriff auf das System selbst nehmen zu können.⁷¹ Das führt zu gelegentlichen Konflikten und stellt die Teamleiter vor die lammatische Entscheidungen, die sie zumeist im Sinne des Betriebes treffen. Dass trotz der Limitierungen technischer Rationalität (Stichwort: unzureichende Prognosen) wie der begrenzten Möglichkeit, detailliert Arbeitsabläufe (z.B. Call-Dauer) zu antizipieren, an der zentralistischen Kapazitätsplanung festgehalten wird, führt in kontrolltheoretischer Perspektive zu einer alltagspraktisch semifunktionalen Durchsetzung von zentraler Verfügungsmacht seitens des Managements, die subaltern kompensatorische Leistungen erzwingt.

70 Das ist insbesondere auf Grund der weiten Anfahrt der Mitarbeiter ein Problem (vgl. Kap. 3.2), das zu lösen das Management nicht bereit ist, weil es offensichtlich die Erosion des Gesamtsystems befürchtet.

71 Vereinzelt löst dieser Funktions- und Machtzuwachs auch kleinliche Kontrollen der Pausen etc. aus.

4.1.2 DialogBank 2

Bei gleichen Servicezeiten wie im Call Center DialogBank 1, die hier auf Grund spezialisierter Abteilungen im Hause allerdings intern differenzierter ausfallen (vgl. Kap. 3.2), erfolgt die Planung des Personaleinsatz ebenfalls informationstechnologisch unterstützt und wird durch die in der Unternehmenszentrale angesiedelte Kapazitätsplanung organisiert. Nachsteuerungen vor Ort sind obligatorisch, auch wenn einige Agenten eine Übereinstimmung ihrer angegebenen Wunschzeiten und der Schichteinteilung von bis zu 90 Prozent feststellen. Dennoch werden die Mitarbeiter an diesem Standort stärker als im erst genannten Center der DialogBank zu flexiblem Verhalten angehalten, mit dem Ziel einer kurzfristigen Reaktion auf veränderliches Anruf- und Arbeitsaufkommen.

A: Es gibt also im äh im Computer ne Möglichkeit auch über ein bestimmtes, äh über's Outlook-Programm dann, äh über so ein bestimmten Ordner Tauschangebote zu machen und äh die entsprechend dann sich herauszusuchen und dann zu tauschen miteinander, was auch sehr gut genutzt wird, ähm ob das natürlich dann wirklich passt ist die andere Frage, ne, äh notfalls; hatten eben bis vor kurzem, solange diese Invision-Geschichte lief, äh die Teamleiter auch die Möglichkeit uns mal etwas früher nach Hause zu schicken, mit eigener Kompetenz von hier aus, ja, äh wenn jetzt zum Beispiel das Anrufaufkommen nicht so hoch war meinerwegen am Abend oder an irgendeinem Sonntag Nachmittag oder so, ja, kommt das ja schon mal vor, ähm dass man dann also so genannte Minusstunden machen konnte und die entsprechend halt dann wieder abarbeiten indem man bei äh erhöhten Anrufaufkommen dann mal länger geblieben ist, was bei ner Sechsstundenschicht ein bisschen schwierig ist, weil man muss dann ne halbe Stunde Pause noch dazwischen legen, ist insgesamt dann achteinhalb Stunden hier, ja, ähm bei den andern Leuten, die nur vier Stunden arbeiten, ist das so gut wie überhaupt kein Problem, ja, oder fünf Stunden geht auch noch gut, ne, die können dann auch mal Überstunden machen und die irgendwie entsprechend abbaun, also das war bis dato in eigener Kompetenz der Teamleiter hier, bis vor ungefähr zwei Monaten, und dann hat man das ähm so geregelt, dass sie jetzt also sich auch noch ähm den Segen aus der Zentrale dazuholen müssen, also da ist irgendwie so ne Stelle, die eben das völlig äh zentral entscheidet mittlerweile, und da ist natürlich schon gewisse Flexibilität den Bach hinunter gegangen, ne.

Flexibilität wird dadurch hergestellt, dass die Mitarbeiter situativ zu Überstunden bzw. an anderer Stelle zum Abbau durch vorzeitiges Verlassen der Arbeitsstelle aufgefordert werden. Erleichtert wird diese Praxis durch den Umstand, dass der überwiegende Teil der Beschäftigten in Teilzeit arbeitet. Die Gefahr, dass durch eine Verlängerung der Arbeitszeiten die gesetzlich vorgeschriebenen Grenzen für die maximal zu leistende tägliche Arbeitszeit überschritten wird, ist so von vornherein minimiert – auf dieses formale Kriterium wird betrieblicherseits durchaus Wert gelegt. Gelegentlich er-

folgt allerdings im Gegensatz zu dieser fürsorglichen Praxis eine telefonische Aufforderung am Privatanschluss der Mitarbeiter, sich doch schnellstens zur Arbeitsstelle zu begeben – ein drastischer Eingriff in die Zeitsouveränität der Beschäftigten.⁷² Konträr zum Vorteil dieser Regelung für den Betrieb stellt sich für die Agenten bei dieser Form des Arbeitens auf Abruf auf Grund der kurzen Vorlaufzeiten insgesamt so gut wie kein Flexibilitätsgewinn ein. Vielmehr werden sie zur Manövriermasse betrieblicher Optimierung.

Die Beschäftigten arbeiten gewöhnlich nach dem von der Zentrale erstellten Einsatzplan; etwaige Schichtwechsel organisieren sie selbst und stimmen dies dann mit den Teamleitern ab, die entsprechende Hinweise an die Zentrale übermitteln. Bei einer Teamstärke von bis zu 40 Agenten würde eine über die Teamleitung laufende direkte Organisation der Wechsel erhebliche Verwaltungskapazitäten binden. Im Gegensatz zum Call Center DialogBank 1 beschränken sich im Falle der DialogBank 2 die Interventionen der Teamleiter allerdings auf solche Ad-hoc-Maßnahmen; eine Übertragung der Expertise und der Durchsetzungsmacht der zentralen Kapazitätsplanung findet nicht statt, sondern verbleibt auf Grund der bürokratischen Organisation dort.

Pausenzeiten werden in einen archaisch anmutenden, gleichwohl funktionalen System von Zeitkarten organisiert. Jeweils zu Schichtbeginn sind durch die Arbeitenden diese Kärtchen mit aufgedruckten Pausenzeiten von einem Stapel zu nehmen. Sie sind dann mehr oder weniger bindend. Gesichert wird so die dem Servicelevel entsprechende Mitarbeiterzahl, nicht aber in jedem Falle die individuell günstige Auszeit. Diese muss über den Kartentausch mit Kollegen erst selbst organisiert werden. Um dieses System nicht aus den Fugen geraten zu lassen, erfolgt ebenso wie in Center 1 eine informationstechnisch gestützte Kontrolle der Einhaltung der erlaubten Pausendauer durch die Teamleiter.

Geleistete Überstunden werden auf einem Zeitkonto angerechnet; die Dokumentation muss jedoch beim Teamleiter ausdrücklich eingefordert werden, da keine automatische Erfassung und Anrechnung der Zeit erfolgt. Im eigenen Interesse sind hier die Mitarbeiter in der Bringepflicht. Darüber hinaus hat sich die Praxis etabliert, dass die Agenten zehn bis fünfzehn Minuten vor dem eigentlichen Schichtbeginn ihre Arbeitstätigkeit aufnehmen, um sich beispielsweise notwendige Informationen zu beschaffen und alle

72 Auf Grund der ausschließlich lokal requirierten Arbeitskräfte entstehen an diesem Standort der DialogBank keine Probleme mit der Koordination zum ÖPNV oder Belastungen durch weite Arbeitswege.

für ihre Arbeit notwendigen Programme zu starten. Die Aneignung von Informationen bezieht sich beispielsweise auf Änderungen im Preissystem oder vergleichbar wichtige Kenntnisse, die für die Arbeit unabdingbar sind und für deren Beschaffung während der entlohten Arbeitszeit in der Regel wenig oder überhaupt keine Zeit bleibt.

I2: Das ist eigentlich – vor der eigentlichen Arbeit?

A: Mhm.

I2: Die dann irgendwie ab um acht dann beginnt.

A: Ja, mach ich automatisch, dass ich da reinguck. Weil – also eigentlich, ich bin jetzt zum Beispiel immer so zehn Minuten, viertel Stunde früher da und wenn ich die Programme auf mache und sehe, da steht was neues drin, dann lese ich mir das vorher durch einfach. Und dann – bin ich fit. [*lacht*]

I1: Und dann loggen sie sich erst ein?

A: Ja, genau.

I1: Und ähm – wie berechnet sich ihre Arbeitszeit? Ab Einloggen oder auf, ab – weiß ich nicht – Haustür, Stechuhr?

A: Also wir ham, wir ham, nee ich denk mal, dass das mit dem Pegasus zusammenhängt und Pegasus ist also das Programm, wo eben also, ich sag mal, diese ganzen Masken drin sind, Überweisungsmasken und so weiter. Und das Pegasus ähm, das fahr ich eigentlich hoch, ab da, wo meine Arbeitszeit beginnt. Alle anderen Programme, wie den Posteingang oder die fachlichen Programme oder das Outlook, wo äh – Onlinemappe, wo eben diese – Fachdaten drin sind, die kann ich vorher hochfahren. Das Pegasus wenn ich aber hochfahre, dann äh ham die Teamleiter eine Statistik, wo die also sehen, wann ich mich einlogge, wann ich anfangen und wann ich Pausen mache. Also das fahre ich eigentlich erst wirklich erst hoch, wenn ich morgens um acht anfangen, fahr ich es zwei Minuten vor acht hoch das Programm – und starte das, dass ich Punkt acht also auf Bereit bin, damit der erste Kunde dann Punkt acht also auch hier – jemanden erwischt sozusagen, am Telefon.

I1: Dann freut sich der Arbeitgeber drüber, dass sie vorher schon arbeiten –

A: Ja, und? Ist normal hier, ich bin es nicht anders gewohnt, 'ne? Das ist so? Also – is ja auch net weiter schlimm, find ich. Also – mir macht es nix aus.

Diese regelmäßige Viertelstunde wird vom Unternehmen nicht als Arbeitszeit angerechnet, ebenso wenig die Zeit, die nach der Arbeit zum Abschalten der Programme etc. aufgewendet wird. Das Unternehmen argumentiert damit, dass ausschließlich die Netto-Gesprächszeit als Arbeitszeit zu werten sei.⁷³ Nicht zuletzt die schlechte Arbeitsmarktlage der Region lässt den

73 Übers Jahr gerechnet ergibt sich pro Mitarbeiter eine Mehrarbeit von 46 Arbeitswochen x 1,25 Stunden, also knapp 60 Stunden unbezahlter Arbeit. Bei 200 Mitar-

Arbeitnehmern kaum eine Chance, gegen diese Regelung vorzugehen. Der Dualismus aus entlohnter Arbeit und nicht honorierter Tätigkeit bei einer ganz überwiegend aus teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmern bestehenden Belegschaft enteignet tendenziell private Zeit zu Gunsten des Unternehmens. In der aktuellen Debatte um die Entgrenzung von Arbeit wird häufig der Fall beschrieben, dass Arbeit zunehmend in die häusliche Sphäre verlagert wird; im vorliegenden Fall haben wir es dagegen eher mit einer Form industrialisierter Entgrenzung zu tun, mit der Arbeitende aus der häuslichen Sphäre flexibel in den Betrieb gerufen werden. Im Ergebnis steht allerdings ebenfalls eine Erosion stabiler Zeitkorridore.

Für die partiell unterschiedliche globale Gestaltung der Arbeitszeiten an den beiden Standorten der DialogBank sind Vollzeit- bzw. Teilzeitbeschäftigung eine wichtige, strukturelle Vorbedingung. Diese gründet vor allem in den differenten Aufgabenzuschnitten und den dazu rekrutierten Arbeitskräften. Wenn die faktische Arbeitszeit in DialogBank1 eine Reaktion auf das Qualifikationsprofil der Beschäftigten (und deren beruflichen Hintergrund in den Filialen) darstellt, ist davon auszugehen dass das Unternehmen im Falle DialogBank 2 schlicht Gelegenheiten nutzt, die Personalkapazität zu Lasten der Zeitsouveränität der Mitarbeiter zu optimieren, ohne dabei Konflikte zu evozieren, wie dies im ersten Center möglicherweise gegeben wäre. In beiden Centern wird aber auf das mehr oder weniger fatalistische Hinnehmen der Beschäftigten gesetzt, wenn es darum geht, das jeweilige betriebliche Arbeitszeitregime auch jenseits vertraglich fixierter Bedingungen zu erweitern. Nicht nur in dieser Hinsicht ist festzuhalten, dass standortintern die abteilungsbezogenen Ausdifferenzierungen des Arbeitszeitregimes sich in Grenzen halten, während sie im Standortvergleich sichtbarer werden – offensichtlich scheut das Management manifeste Konflikte um die Arbeitszeit und will sie mit einer standortbezogenen vorgeblichen Normalität umgehen. Dafür wird auf die Durchsetzung einheitlicher Zeitmuster verzichtet. Für beide Center gilt ein zentralisiertes und informationstechnisch gestütztes System, das bei aller Formalisierung unterschiedliche Freiheitsgrade und unterschiedliche Erwartungen an die Mitarbeiter transportiert. Offensichtlich nutzt hier das Unternehmen auch Chancen, die durch das Qualifikationsgefälle zwischen den Standorten gegeben sind, sofern sie bei der Belegschaft relativ konfliktfrei durchzusetzen sind.

beitern summieren sich auf diese Weise 12.000 Stunden oder mehr als sechs vollzeitäquivalente Arbeitsstellen – immerhin drei Prozent der Belegschaft.

4.1.3 Sparkasse

Das Call Center der Sparkasse ist im Gegensatz zu den bisher dargestellten Fällen nur eine kleine Einheit und besitzt in gewisser Weise trotz seines mehrjährigen Bestehens noch einen experimentellen, wenn nicht prekären Status innerhalb des Unternehmens. Trotz der räumlichen Einbindung in die Zentrale operiert sie weitgehend eigenständig, d.h. unabhängig von der formalen Aufbau- und Ablauforganisation des Gesamtkonzerns. Kennzeichnend dafür ist unter anderem die Zeitorganisation. Die Mittagspause für die vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter erfolgt in Absprache mit der Teamleiterin. Analog zu den anderen Angestellten des Unternehmens gibt es für die Beschäftigten keine Bildschirmpause, da die Arbeitsplätze nicht als solche definiert werden. Kurze Pausen werden ebenfalls auf Zuruf im Team organisiert. Analog der üblichen Öffnungszeiten der Sparkasse operiert das Center montags bis freitags, allerdings gegenüber den Geschäftszeiten der Filialen mit deutlich verlängerter Erreichbarkeit von 8:00-20:00 Uhr. Diese operative Zeitdauer wird mitarbeiterseitig durch ein Zwei-Schicht-System gesichert. Abhängig von der individuellen Arbeitszeit (die von 20-40 Stunden wöchentlich reicht)⁷⁴ wechselt die Anwesenheit im wöchentlichen Rhythmus, wobei es zu geringfügigen Verschiebungen hinsichtlich des Arbeitsbeginns auf Grund der unternehmensweiten Gleitzeitregelungen kommen kann. Die dennoch gegebene Regelmäßigkeit eröffnet den Mitarbeitern einen praktisch übers Jahr stabilen Planungshorizont für private Aktivitäten und Urlaubsplanung. Gleichwohl sind damit die für Schichtarbeit üblichen Einschränkungen in der Freizeitgestaltung verbunden, wenn auch absehbar begrenzter als bei den Arbeitenden der Dialog-Bank 2:

II: Wie lange wissen Sie die Schichtpläne im Voraus? Wie lange können Sie da für sich selber planen?

A: Ja vom Prinzip her, wir haben zwei feststehende Wochen. Ne A- und ne B-Woche und eigentlich läuft's im Wesentlichen nach dem Plan. Ja. Und wenn da net irgendwelche Engpässe sind, dass man sagt also hier musste mal ne Stunde früher oder später. Oder wenn man selber mal was vorhat, sucht man sich nen Tauschpartner, dann passt das schon.

II: Aber das heißt in der Regel haben Sie schon wochenweise Schichten. Also es ist nicht jeden Tag, einen Tag früh einen Tag spät. Nächsten Tag wieder anders.

74 Ähnlich wie in DialogBank 1 wurden im Zuge der Reorganisation des Filialnetzes einzelnen Mitarbeitern und ebenso Berufsrückkehrerinnen (bei der Alternative der Arbeitslosigkeit) angeboten, in das Call Center zu wechseln; wie in DialogBank 2 war dies allerdings unter Umständen mit einer reduzierten Arbeitszeit verbunden.

A: Na ja. Jeden Tag anders. Aber eigentlich also ich für mich jetzt, also ich hab jeden Montag spät. Und hab entweder Donnerstag dann noch mal spät oder freitags. Die anderen Tage früh.

I1: Und das immer dann sozusagen im Wochenwechsel dann immer alle 14 Tage Schichtwechsel.

A: Genau. Eine, ja eine Woche donnerstags spät und eine freitags. Und Montag generell. So ist es. Und so ist es und so hat's eigentlich jeder. Das er ne feststehende Zeit eigentlich hat. Wie gesagt, es sei denn es ist mal krank oder irgendwas. Da muss man flexibel sein.

Im deutlichen Gegensatz zu den bisher besprochenen Formen der Kapazitätsplanung erfolgt diese im Call Center der Sparkasse ohne zentrale Steuerung direkt vor Ort. Im Wesentlichen werden die bisherigen Erfahrungswerte fortgeschrieben, ohne dass dazu eines der gängigen Softwareprogramme herangezogen würde. Vielmehr ist es manuelle Aufgabe der Teamleiterin, prognostisch den Bedarf abzuschätzen und entsprechende Einsätze vorzugeben. Ihr obliegt damit ein Teil der Personalhoheit, ohne dass sie dazu informationstechnologisch ausreichend ausgestattet wäre.

TL: ...also ich hab sowohl Leute, die 40 Stunden arbeiten, hab eine die 36 ist im Team, hab viele, die 30 sind und hab och `n paar, die 20 sind. /I1:Mh.// Hat mir dann selber, als ich mich dort beworben habe und das dann so als Abteilung eben richtig groß wurde (.), äh ich das als Chef übernommen hab, bissl schwer gemacht, weil ich gemerkt hab, oh verdammt schwierig solche Arbeitszeiten zu koordinieren. /I2:Ja.// Da hab ich dann mit Hilfe meines Mannes mir da so bissl `ne Software im Excel gestrickt, dass ich das so bissl hin und her schieben kann, um mir da `nen Arbeitszeitplan zu basteln. /I2:Mh.// Das haben wir dann so einigermaßen so nach und nach hinbekommen.

Die im Vergleich sichtbare Unterausstattung dieses Call Centers mit hinreichender Software für Kapazitätsplanung führt dazu, dass der Personaleinsatz vergleichsweise konventionell und an den weiteren Beschäftigten der Sparkasse orientiert organisiert wird. So wird zwar die Anwesenheit, nicht aber die Online-Zeit gemessen – ein in anderen Call Centern durchaus übliches Verfahren. Da das Zeiterfassungssystem maximal zehn Stunden pro Tag erfasst, können Überstunden nur begrenzt angerechnet werden; in der Praxis wird den Mitarbeitern Mehrarbeit aber kaum abverlangt. In der Konsequenz wird auf personalbezogene Nachsteuerungen aufgrund hohen Anrufaufkommens verzichtet. In diesem Falle wird in Kauf genommen, dass das Servicelevel die als erfahrungsgesättigte Orientierung vorgegebene Größe unterschreitet. Dem kommt zu Gute, dass von der Seite des Managements keine konkreten Kennziffern als Leistungsziel vorgegeben sind, sondern erst eine ex-post-Analyse dazu dient, den Personalaufwand im

Hinblick auf die vollbrachte Leistung zu werten und eher mittelfristig Konsequenzen daraus zu ziehen.⁷⁵

4.1.4 Technische Supportline

Im Gegensatz zu den erstgenannten Call Centern der DialogBank differieren in der Technischen Supportline die Arbeitszeitordnungen zwischen den einzelnen Abteilungen und Arbeitsgruppen.⁷⁶ Dies liegt vor allem darin begründet, dass die Servicezeiten jeweils Bestandteil eines Vertrages mit den Geschäftskunden sind. In den einzelnen Teilteams des Bereichs Kassensysteme, der hier zunächst dargestellt wird, richten sich damit die Arbeitszeiten der Beschäftigten nach den Öffnungszeiten der unterschiedlichen Vertragspartner bzw. nach deren internen Abrechnungsroutinen. Die Schichtplanung erfolgt am Standort innerhalb der einzelnen Teams einer Abteilung. Sie wird manuell am Computer erstellt, basiert auf Erfahrungswerten und ist darin der Organisationsweise der Sparkasse ähnlich. Der Verzicht auf spezifische Personalplanungs-Software ist durch die geringe Größe der Teams möglich. Bei einem Planungsvorlauf von ca. sechs Wochen erlaubt es ein solches Vorgehen, individuelle Arbeitszeitpräferenzen der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Dies bedeutet für die Beschäftigten eine größere Zeitsouveränität als bei einem zentralen, informationstechnisch basierten Schichtplanungsmodell, das auf solche Belange keine Rücksicht nimmt. Nachsteuerungen sind daher kaum notwendig, sofern die Mitarbeiter ihren eigenen Zeitbedarf realistisch abschätzen konnten und intern diskursiv organisiert haben. In Ausnahmefällen nachträglich notwendiger Schichttausch ist ohne großen bürokratischen Aufwand möglich und wird eigenverantwortlich im Team geregelt.

Nur in einem Projekt des Bereichs Kassensysteme erstreckt sich die Servicezeit vertragsgemäß auch auf das Wochenende. Individuelle Soziallagen werden dabei – zumindest nach außen hin solidarisch – insofern berücksichtigt, als Beschäftigte mit Kindern tendenziell seltener herangezogen werden. In den übrigen Projekten werden die Wochenendschichten über Bereitschaftsdienste Einzelner (als Teleheimarbeitsmodelle) abgedeckt.

75 Zum Zeitpunkt der Erhebung war durch das Management eine weitere Halbtagsstelle in Aussicht gestellt.

76 Eine Besonderheit des Betriebes ist die Zusammensetzung der Belegschaft aus originär der Technischen Supportline zugehörigen Arbeitenden und solchen, die formal dem Mutterkonzern angehören. Damit variieren die tägliche Arbeitszeit und der jährliche Urlaubsanspruch zu Ungunsten ersterer. Outsourcing sichert hier einen zeitbezogen Ressourcengewinn für das Unternehmen.

Anfallende Arbeiteinsätze werden als Arbeitszeit erfasst, auf das Zeitkonto angerechnet bzw. monetär gesondert vergütet.

Überstunden werden im Modus der Vertrauensarbeitszeit auf Arbeitszeitkonten individuell verwaltet. Dabei wird auf einen relativ zeitnahen Abbau geachtet. Sie sind jedoch nicht die Regel, fallen lediglich sporadisch an, um die Einhaltung des Servicelevels auch in Belastungsspitzen zu gewährleisten. Einen krassen Gegensatz zu diesen relativ sozial abgefederten Rahmenbedingungen stellt die Situation der über eine Zeitarbeitsfirma beschäftigten Mitarbeiter dar: Sie leisten regelmäßig Überstunden.

A: Ich hab also fünfunddreißig Stunden und was was ich drüber arbeite kommt auf en Zeitkonto, was se dann was ich dann mal abbummeln kann, wenn ich mal nich mehr hier wär' und die hätten dann für mich keinen Einsatz in ner anderen Firma, müsst ich dann die Stunden, die auf meinem Zeitkonto sind, abbummeln, und dann krieg ich dann praktisch nich bezahlt diese Zeit die ich zu Hause bin. Ich müsste jetzt so dreißig Überstunden haben.

I2: Aha, is ziemlich viel, also nach zwei Monaten. Und wie wie kommen die kommen die zustande?

A: Weil ich vierzig Stunden, also fast immer vierzig Stunden hier bin anstatt fünfunddreißig in der Woche.

I2: Wie kommt das?

A: Neja, weil wir hier alle acht Stunden am Tag arbeiten müssen, außer in der Schulung war das nich so, ham wir nich soviel gemacht, aber

I2: Und die sin nun praktisch wern dann praktisch nich bezahlt.

A: Hm, die wern nich bezahlt, die kommen auf dieses Zeitkonto und wenn dann irgendwann mal was is, dann wern die da runter genommen, bis die wieder auf Null sind sozusagen.

I1: Weil, das heißt, Sie würden ja dann in der Zeit eigentlich nur das abgebummelt wird die Stunden von von der Zeitarbeitsfirma, schon noch bezahlt werden müssen, oder, weil wenn ses nich bezahlt kriegen is es ja im Grunde, würden Sie ja garnix [*lacht*] (unverstl.229)

A: Das steht so in meinem Arbeitsvertrag drin, hm.

I2: Ach das die Überstunden nich bezahlt werden?

A: Ja die kommen auf's Zeitkonto und die wern nich äh bezahlt, die wern dann höchstens abgebummelt, aber nur wenn die jetzt mal keinen Einsatz für mich hätten, jetzt weil die Zeit in allen (unverstl.233) bei der Supportline rum wär' dann könnten die mich kündigen oder eben die Stunden abbummeln bis se wieder was anderes haben. (3) Oder wenn ich jetzt mal kündigen würde, dann müssten die mir die Stunden auszahlen halt die auf'm Zeitkonto sind.

Ihre laut Überlassungsvertrag fünfunddreißig Wochenstunden umfassende Arbeitszeit passt sie den im Bereich Kassensysteme üblichen vierzig Wochenstunden an. Für dieses „freiwillige“ Engagement besteht seitens des Betriebes keine Einschränkung – vielmehr wird der Mehrwert angeeignet und die Fürsorgepflicht außer Acht gelassen. In diesem Sinne scheint es sich hier um einen zeitbezogenen Mitnahmeeffekt zu handeln: die Mitarbeiterin weicht dem zumindest individuell empfundenen sozialen Druck, in der gemeinsamen Arbeitssituation doch gesondert zu stehen – sie macht sich den Kollegen gemein, ohne gleich zu sein. Zugleich erhofft sie sich dadurch bessere Chancen auf eine Festanstellung im Call Center und dadurch die Flucht aus der ungeliebten Stellung als Leiharbeiter. Der Betrieb ist in der bequemen Situation, diesem zuschauen zu können, ohne initiativ werden zu müssen.

Die Abstimmung der Pausenzeiten erfolgt informell durch gegenseitige Abstimmung im Team. Dies ist durch die geringe Anzahl von Mitarbeitern in den einzelnen Teilteams leicht möglich. Auf eine informationstechnologisch systematisierte Kontrolle wird verzichtet – offensichtlich ist diesbezüglich die soziale Kontrolle durch die Kollegen hinreichend. Formale Bildschirmspausen gewährt das Unternehmen nicht. Auch Vor- und Nachbereitungszeiten der Arbeit (z.B. für das Hoch- und Herunterfahren des Computers) werden nicht als Arbeitszeit angerechnet; als Arbeitsbeginn zählt die Telefonbereitschaft für den Kunden. Ähnlich der Praxis der Call Center der DialogBank fallen somit täglich etwa 15 bis 20 Minuten unbezahlter Arbeitszeit pro Agent an.

Im Bereich der Betreuung der Großrechneranlagen erfolgt die Organisation der Schichtzeiten ebenfalls ohne informationstechnische Unterstützung und basiert auf Erfahrungswerten des dafür verantwortlichen Senior-Agenten. Abweichungen von den formal aufgestellten Schichtzeiten sind möglich und werden auch praktiziert, so dass sich im Hinblick auf die Organisation der Arbeitszeit von einer weitgehenden Selbstorganisation innerhalb des Teams sprechen lässt.

I2: Und dann hab ich noch mal 'ne Frage zu den Arbeitszeiten. Also das heißt, es ist bei ihnen nicht so, dass sie so festgeschriebene Servicezeiten haben? Also wir haben das halt nebenan mitgekriegt, das heißt das geht von früh bis sechs.

A: Doch. Also Servicezeiten haben wir schon, aber Arbeitszeit ist nicht fest.

I2: Na wie geht das dann zusammen, also es muss ja immer jemand da sein.

A: Das ist eine Frage der Organisation, ja genau. Das ist eine- das ist eine Frage der Organisation und das machen wir praktisch selbst im Team [...] wir haben eine Kernarbeitszeit die geht eigentlich acht bis siebzehn Uhr, nee sich- sechzehn-

siebzehn; ja; und in dieser Arbeitszeit, also in dieser Zeit sind die meisten Kollegen auch am Arbeitsplatz. Dann dadurch, dass wir 'ne völlig gleitende Arbeitszeit haben, die von sechs Uhr bis zwanzig Uhr ist, in der Zeit fallen praktisch keine Überstunden an. Weil es eine völlig gleitende Arbeitszeit ist; ich kann praktisch sagen wir mal zwanzig Uhr acht Stunden zurückre- äh also nicht acht Stunden, ich arbeite immer weniger als acht Stunden, sagen wir jetzt einfach mal acht Stunden zurückrechnet, das wären, ich könnte zwölf Uhr anfangen, das wär überhaupt kein Problem; vorausgesetzt es sind praktisch nicht alle auf den gleichen Gedanken gekommen wie ich; ne? Deswegen soll man sich im Team kurz absprechen und sagen, einfach hört mal zu, ich hab morgen vor erst gegen Mittag zu kommen, dann ist das kein Problem ...

Möglich ist dieses Vorgehen vor allem dadurch, dass die eingehenden Anrufe nicht direkt durch den Kunden getätigt werden, sondern durch eine zwischen geschaltete interne Vermittlungszentrale. Der Beratungsprozess erfolgt aufgrund der Komplexität der Aufgabe nicht unmittelbar (wie im Bereich Kassensysteme), sondern wird als Outbound-Gespräch von Seiten des Call Centers erst dann initiiert, wenn die entsprechende Problemlösung erarbeitet wurde. Diese Konstruktion ist ein notwendiger Puffer für das Unternehmen, beschert den Beschäftigten aber zugleich ein Stückchen Zeitsouveränität: trotz feststehender Servicezeiten können sie die Arbeitszeiten unter Berücksichtigung individueller Präferenzen gestalten.

Das in dieser Abteilung praktizierte Arbeitszeitmodell ist ein Gleitzeitmodell mit Arbeitszeitkonto und lässt sich als modifiziertes Modell von Vertrauensarbeitszeit bezeichnen (vgl. Böhm et al. 2002, 2004; Haipeter et al. 2002). Auch das Arbeitszeitregime im Bereich Kassensysteme trägt davon Züge. Für Call Center stellt dies allerdings ein eher selten praktiziertes Vorgehen dar (vgl. aber 4.1.6) und ist in diesem Fall dem besonderen Auftrag der hoch spezialisierten Techniker zuzuschreiben. Entsprechend ihrer ausdifferenzierten Aufgabenstruktur (vgl. 4.2) splittet sich die Belegschaft der Technischen Supportline in kleine Gruppen auf, die sich innerhalb eines vorgegebenen globalen Rahmens ähnlich dem Vorgehen des Call Centers der Sparkasse autonom und semikomplex eigene Arbeitszeitstrukturen erarbeiten. Dabei wird eigene Erfahrung der Expertise von Software-Programmen (eventuell aus Kostengründen) vorgezogen.

4.1.5 DBdialog

Die Servicezeiten richten sich auch in diesem Unternehmen nach den jeweiligen Verträgen mit bahninternen, gleichwohl unterschiedlichen Auftraggebern und variieren zwischen den verschiedenen Abteilungen (Reiseservice, Beschwerde, Rufnummernautkunft, Fundservice). Entsprechend

gibt es Unterschiede hinsichtlich der Arbeitszeiten innerhalb der verschiedenen Projekte. Für alle erfolgt jedoch die Kapazitäts- und Schichtplanung informationstechnisch lokal zentralisiert in einer eigenen Abteilung am Standort des Call Centers. Die Beschäftigten können ihre Präferenzen in das Schichtplanungssystem eingeben, verteilt werden die Schichten entsprechend dem vorausberechneten Anrufvolumen. Den Beschäftigten wird ein grober Schichtplan mit zweimonatigem Vorlauf ausgehändigt. Darin sind alle Arbeitstage mit zwölfstündigem Verfügungszeiten sowie die freien Tage aufgeführt. Die genaue Schichtplanung erfolgt mit nur zweiwöchentlichem Vorlauf. Dieser Modus erlaubt dem Unternehmen, relativ kurzfristig auf ein verändertes Call-Volumen reagieren zu können und damit eine relativ genaue Passung zwischen Anrufaufkommen und Personalstärke herbei zu führen. Für die Beschäftigten ergeben sich Vor- wie Nachteile: Die Lage arbeitsfreier Tage im achtwöchigen Vorlauf zu kennen, erleichtert es, persönliche Angelegenheiten zu planen. Diese Lücken im Zeitlauf werden allerdings mit einem dann ganze Tage okkupierenden Schichtplan erkaufte. Wann innerhalb der angekündigten 12 Stunden eines Tages für etwa acht Stunden konkret gearbeitet wird, wird mit nur wenig Vorlauf angekündigt. Damit ist die abverlangte individuelle Flexibilität trotz des formal achtwöchigen Planungshorizonts in der Praxis relativ hoch einzuschätzen; die Möglichkeit, außerhalb der freien Tage zu planen, beschränkt sich auf einen Vorlauf weniger als zwei Wochen.

II: Ja, das ist ja, äh wie wie ist das, also ich kenne so Konti-Schicht-Modelle und die laufen dann immer drei Tage Spätschicht, zwei Tage Nachtschicht, zwei Tage

A: Nee, also so extrem, nee, so so extrem hab ich das jetzt hier nach den neuen System mit unsern neuen Dienstplan noch gar nicht rausgefunden, wir hatten früher zum Anfang hier ein Dienstplan, da konnte man sich dann schon ausrechnen, am Jahresanfang: aha, Weihnachten habe ich frei oder bist dran. Und dadurch dass jetzt der Dienstplan ständig wechselt ist das so nicht mehr möglich, so weiträumig zu laufen, wir haben zwar immer für, ich glaube ein viertel Jahr im Voraus, hängt da immer so ein Verfügungsplan, da ist dann eingetragen die einzelnen Touren und von in welcher Zeitspanne man verfügbar sein muss, da kann dann der Dienst variieren zwischen sechs Uhr Dienst und neun Uhr Dienst, und diese Zwischenschichten, weil morgens um sechs brauchen ja noch nicht alle Mann da sein, da kommen dann zwei und die nächsten kommen dann um sieben, ne.

II: Von einer Tour (unverstl.)

A: Von einer Tour, (unverstl.), ja, wir sind ja zwei Teams, Team eins und Team zwei, und jedes Team ist noch mal unterteilt in zwei Touren, praktisch in Schichten, egal wie man vorher gesagt hat, und das ist dann immer so aufgegliedert, dass wir da nicht alle zusammen da sind am Vormittag.

II: Ahja, jaja, und da kriegen Sie ein viertel Jahr vorher diese, das sind ja immer so neun oder zehn Stunden die da angedeutet werd

A: Ja, ungefähr zehn Stunden sind angegeben, in diesen Zeiträumen müsst ihr damit rechnen, dass ihr verfügbar sein müsst, aber da kann man ja dann auch dann eben an dem Tag hab ich frei, is Frei eingeplant und da sind dann auch immer, fürs ganze Jahr aber im voraus, die regelfreien Wochenenden, dass is das wo keiner mehr dran rütteln kann, auch nicht wenn hier ganz extrem Personalmangel is, dieses Regelfrei was da drin steht, das kriegen wir dann auch.

Ein nach dem Erscheinen des Schichtplans angestrebter Tausch mit einem anderen Kollegen ist zwar nicht grundsätzlich ausgeschlossen, kann aber nur über die lokale Kapazitätsplanung realisiert werden und ist für die Arbeitenden mit erheblichem Aufwand an Überzeugungsarbeit verbunden. Einen Tausch zwischen einzelnen Mitarbeitern informell auszuhandeln (wie dies etwa in der Technischen Supportline möglich ist) wird von Seiten des Unternehmens nicht erlaubt. Nachträgliche Korrekturen der einmal aufgestellten Schichtplanung sollen soweit wie möglich reduziert werden.⁷⁷

Die täglichen Arbeitszeiten können sich je nach Anrufaufkommen jeweils verlängern oder verkürzen. Weit über landläufige Überstundenregelungen hinaus, verwirklicht sich damit ein quasi von oben implementiertes Gleitschichtsystem, in dem vor allem die Interessen des Unternehmens gewahrt bleiben. Im Vorgehen ähnelt das Arbeitszeitregime dem der DialogBank. Ohne im Arbeitsvertrag fixiert zu sein, wird diese Praxis vom Unternehmen durch sozialen Druck auf die Beschäftigten eingefordert und durchgesetzt. Dies wird durch die dem Unternehmen mögliche flexible Verfügung über das Arbeitszeitkonto noch ausgeweitet: Die Zeitguthaben sind für die Agenten nicht frei verfügbar, sondern werden von Seiten des Unternehmens entsprechend dessen Erfordernissen verplant. Nacht- und Wochenendarbeit wie auch Überstunden werden durch Zeitguthaben zusätzlich entgolten, sind jedoch ebenfalls nicht individuell frei verfügbar.

I 1: Und äh, also ich habs grad gestern grade mitgekriegt, bei ihrem Kollegen, der dann ebn noch zwei Stunden länger arbeiten musste. Wie oft ist so was nötig dass dann noch, so ´ne Feinsteuerung?

A: Äh hm das is ja jetzt, ähm relativ kurzfristig, bis vor kurzem war das halt so dass wir auch immer öfter nach Hause geschickt worden sind, weil nich soviel zu

77 Dies scheint allerdings vor allem kurzfristige Wünsche zu betreffen, da die Agenten auch davon berichten, dass Schichtpläne mit den Änderungen der langfristig wirkenden Fahrpläne des ÖPNV abgestimmt werden. Zugleich belegt dieses Beispiel unterschiedliche Managementpraktiken in den einzelnen Abteilungen des Call Centers.

tun war. Und jetzt ist es aber so, weil grad die andern Standorte nicht so richtig mitspieln, haben die Probleme, alles zu besetzen, und das Anrufaufkommen eben zu ... ähh ja zu händeln. Und dann is es halt so, dass kurzfristig Leute länger bleiben müssen. Soll jetzt verstärkt kommen gabs auch 'ne Ansprache dazu. Werden wir sehn.

I2: Nicht so richtig mitspielen, was heißt das?

A: Ja, weil doch DBdialog ähm so gravierende Veränderungen vornimmt, die wolln doch so viele Call-Center schließen. Da ham die Leute auch nich mehr so richtig die Motivation jetzt voll sich ins Zeug zu legen. Und da wir als Standort wahrscheinlich erhalten werden, (...) haben die anderen keine Lust mehr großartig da irgendwie (.) was zu machen. Und das merkt man.

I1: Und das heißt da fallen dann auch 'ne Menge Überstunden wahrscheinlich an wie wird so was generell verrechnet? Werden die bezahlt oder werden die dann in Freizeit

A: Na Überstunden werden bei uns nicht bezahlt, es geht übers Freizeitkonto. Auch-auch Nachtzuschläge und solche Geschichten alles über Freizeitausgleich. Da die uns jetzt aber zu groß is und wie gesagt vor ähh ... bis vor kurzem war es ja so, dass immer zuviel Leute da warn, dass wir überbesetzt warn, da wurden die halt nach Hause geschickt. Sprich, Freizeitkonto wurde (.) also (.) runter gefahrn. Wir sind jetzt alle extrem im Minusbereich mit den Überstunden. Und jetzt kann man natürlich sagen: OK guckt mal hier, da seid ihr im Minus, 's könnt ihr mal 'n bisschen länger bleiben. Dass keiner nein sagt.

Diese Konstruktion entzieht den Arbeitenden die Verfügungsgewalt über ihr Zeitkonto, so dass es letztlich zu einem *managementseitig administrierten Gleitzeitmodell* kommt. Umgekehrt entzieht dieses Vorgehen zugleich die Motivation dafür, zukünftig überhaupt Überstunden zu leisten. Die Leitung reagiert auf dieses Problem wiederum mit verstärktem Druck, wobei sie die Unsicherheiten der Belegschaft hinsichtlich der weiteren Existenz der Call Center instrumentalisiert. Zeitbezogene Arbeitsorganisation wird solchermassen zum Spielball machtpolitischer Demonstration des Managements.

Pausen (auch Bildschirmpausen) sind fest im Schichtsystem eingetaktet und in der Regel an den Erfordernissen des Unternehmens orientiert. Die Bildschirmpausen werden von Seiten des Managements als freiwillig gewährte Sonderpausen definitorisch 'aufgewertet'; demnach ist die Arbeit keine Bildschirmarbeit im Sinne der entsprechenden Arbeitsschutzverordnung, da die Arbeitenden nicht permanent auf den Bildschirm sehen. Eine kleinteilige Kontrolle findet weder in Bezug auf die Dauer noch daraufhin statt, ob die Beschäftigten die Pausen auch nutzen. Abweichend von den meisten der bisher dargestellten Praktiken werden Vor- und Nachbereitungszeiten als Arbeitszeit angerechnet. Der Arbeitstag der Beschäftigten

beginnt mit deren Anwesenheit in den Räumen des Unternehmens. Das hat einen vergleichsweise geringeren zeitlichen Umfang der Gesprächsbereitschaft zur Folge, verhindert aber die bei anderen Fällen aufgezeigten Praktiken unentlohnten Arbeitens vor Schichtbeginn.

Der Jahresurlaub und die Wochenendschichten werden am Anfang eines Kalenderjahres für das gesamte Jahr geplant. Die Agenten haben diesbezüglich einen relativ langen Planungshorizont, bei allerdings geringen Autonomiespielräumen. Die Angabe individueller Präferenzen und Wünsche ist möglich, die 'Entscheidungshoheit' ist aber dem System überantwortet.

Die Organisation der Arbeitszeit trägt im vorliegenden Fall insgesamt stark direktive Züge, die vor allem auf systemische Stabilität zielt, während die Belange der Arbeitenden demgegenüber zweitrangig erscheinen. Dabei sind deutliche Unterschiede zwischen den vergleichsweise komplexen Aufgabenbereichen Reiseservice und Beschwerdemanagement auf der einen Seite und den beiden anderen Abteilungen auf der anderen Seite zu verzeichnen: den kleineren und mit weniger komplexen Aufgaben betrauten Bereichen scheint ein etwas weiches Vorgehen gestattet zu sein, während die hoch frequentierten Tätigkeitsbereiche im Vergleich dazu restriktiver handeln.⁷⁸ Trotz der projektbezogenen Unterschiede lässt sich grundsätzlich von einem eng zeitlich getakteten Schichtsystem sprechen, das strikt an der Höhe des aktuellen Anrufaufkommens orientiert ist. Die Organisation der zeitlichen Abläufe wird tendenziell bürokratisch (über-)organisiert, wobei die Beschäftigungsstärke so knapp wie möglich kalkuliert wird. Auftretende Schwankungen im Anrufaufkommen werden durch den zusätzlichen Einsatz variabler Personaleinsatzmodelle ausgeglichen – ein auf den Dienstleistungsbereich übertragenes Modell kapazitätsorientierter variabler Arbeitszeit (vgl. dazu etwa Schulze-Buschoff 2000) also.

4.1.6 T-Com

Die verschiedenen Call Center der T-Com führten kurz vor der Erhebung eine neue Software ein, um auf informationstechnischem Wege Kapazitäts- und Schichtplanungen gemäß ihren Geschäftszeiten von 7-21 Uhr an Werk-

78 Das mag ein Ergebnis unterschiedlicher Managementkultur sein, dürfte aber auch mit der Zusammensetzung der Belegschaften der jeweiligen Abteilungen zusammenhängen, die im Falle des Fundservices und der Rufnummerrückmeldung aus Beamten der ehemaligen Deutschen Bundesbahn besteht, die per Überlassung nunmehr im privatisierten Unternehmen arbeiten. In den anderen Abteilungen sind zwar auch überwiegend ausgebildete, jüngere Bahnmitarbeiter anzutreffen, von denen allerdings nur wenige Beamtenstatus besitzen.

tagen durchzuführen. War zuvor die globale Planung auf die Teams ausgerichtet, die dann selbst in der Verantwortung standen, die zugewiesenen Zeiten personell auszufüllen, so besteht nun eine individuell zurechenbare Schichtplanung, die jeden einzelnen Mitarbeiter platziert. Der Planungshorizont beträgt ca. fünf bis sechs Wochen. Die berechneten Personalkapazitäten sind dabei vom System vorgegeben und können nicht nach oben oder unten variiert werden. Ein Tausch von zugewiesenen Schichten ist grundsätzlich ohne großen bürokratischen Aufwand möglich. Durch das individualisierte Schichtplanungsmodell ist im konkreten Fall diese Praxis jedoch auf interne Teamregelungen beschränkt, teamübergreifender Tausch findet nur selten statt. An einem der von uns untersuchten Call Center wird das durch die Orientierung auf die Einzelnen tendenziell atomisierenden Charakter tragende Planungssystem dadurch umgangen, dass eine in den Teams abgestimmte Eingabe von Wunschsichten erfolgt und so der gewohnte kollektive Teambezug gewahrt bleibt, wie ein Teamleiter im Vergleich zu anderen Standorten ausführt:

TL: Also bei uns ist dieser Teamgedanke sehr sehr groß und da drüben ist zum Beispiel auch rein vom Invision, also dieser Arbeitszeitplanung äh läuft da ganz anders. Da ist wirklich im Viertelstundentakt jeder macht da was er will. Vor allem `n Viertelstundentakt haben die auch nicht, die haben `ne halbe Stunde, aber meldet sich also `n ganzes Team zu verschiedenen Schichten an, kriegt es natürlich auch verschiedene. Bei uns ist also so, dass circa 85% äh dieselbe Schicht haben und der ein oder andere mal rausreißt, weil Invision sagt, nee soviel brauch ich da nicht.

Unterscheiden sich die Call Center der T-Com hinsichtlich der Planungssysteme nur wenig von der DBdialog oder der DialogBank, so fällt ein deutlicher Unterschied zu diesen umso mehr ins Gewicht: Die Arbeitszeit ist sowohl durch ein tagesbezogenes Gleitzeitsystem als auch durch ein langfristig geführtes Arbeitszeitkonto gerahmt. Insbesondere das Gleitzeitsystem bringt für die Beschäftigten einen Zugewinn an zeitlicher Flexibilität mit sich. Beide Komponenten sind in ihrer Zielsetzung deutlich stärker an den Belangen der Arbeitenden ausgerichtet, als dies bei den Vergleichsbetrieben der Fall ist. Die Call Center firmieren als Inhouse-Lösungen, in denen dieselben Arbeitszeitregelungen wie im Gesamtunternehmen gelten. Das für Call Center ungewöhnliche Arbeitszeitregime wird vom Betriebsrat mit dem Hinweis auf Belastungen reduzierende Wirkungen favorisiert und gegen die Vorbehalte der Managementebene verteidigt.

I.: Die gegenwärtige Gleitzeitregelung für die Call-Center-Agenten, das steht ja so ein bisschen, zumindest zu den Modellen, die wir sonst bei Call Centern gesehen haben, konträr dazu, und wird auch von den Teamleitern häufig als sozusagen nicht handhabbar angesehen. Sie machen es ja irgendwie

BR: Darauf, dass ist immer ganz seltsam, also die Arbeitgeberseite, sagen wir mal, die Teamleiter, die sind ja auch alle kleine Manager geworden, die sagen immer: „Es geht nicht.“ Es geht seit Juli 2000 so, ohne Probleme, und da soll mir mal keiner sagen, es geht nicht. Also, weil, es war ja damals, wir haben es ja in einer Betriebsvereinbarung vereinbart, ähm, mit der Arbeitgeberseite. Die haben gesagt: „Ach, und dann müssen wir sonst was, nicht erreichbar“. Damals hatten wir noch den Service. „Weniger Aufträge, Termine platzen und alles“. Ich hab immer argumentiert, unsere Beschäftigten haben mehr Verantwortungsbewusstsein mit diesem Unternehmen als unsere Führungskräfte. Und ich hab gesagt, wenn es dann mal in einem Bereich passiert, das ein ganzes Team sagt, wir gehen jetzt nach Hause, dann müssen wir uns mal angucken, was da passiert ist. Das ist meiner Ansicht nach ein Führungsproblem. Ansonsten, die Beschäftigten müssen in einem Zeitraum von 18 Monaten im Durchschnitt 38 Stunden nachweisen. Punkt. Es gibt nur bei uns keine Mehrleistung. Innerhalb von 18 Monaten müssen sie einmal auf Null gewesen sein. Wir stellen nur zurzeit fest, dass auf die Agenten soviel Druck ausgeübt wird, dass die sich ausbuchen und weiterarbeiten. Wir haben eine Differenz in einer, in mehreren Stichproben zwischen dem Arbeitszeitkonto und dem, der Softwarenutzung der ACD-Einrichtung.

Die Sicherstellung einer ausreichenden Mitarbeiteranzahl obliegt den Teamleitern, die ihrerseits individuelle Überzeugungsarbeit bei ihren Mitarbeitern leisten. Unter ihnen bestehen dann auch durchaus kritische Perspektiven auf die Gleitzeit-Regelungen. Über die in dieser Frage bekannt gewordene Ausübung sozialen Drucks steht der Betriebsrat in Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite. Hinsichtlich der Tragfähigkeit der Gleitzeitregelung verweist er auf die nachweisbare Einhaltung des Service-Levels.

Hinzu kommen weitere, tarifvertraglich fixierte Prämissen, wie die individuelle Arbeitszeit zu gestalten ist. Dazu zählt unter anderem, dass besondere soziale Lagen (z.B. Frauen mit Kindern unter zwölf Jahren) in der Form berücksichtigt werden, dass diese Beschäftigten von Schichtarbeit ausgenommen sind bzw. nur für die Frühschicht eingeteilt werden. Im Zusammenhang mit der Gleitzeit besteht damit eine Chance, die Kinder zu versorgen. Die Erfassung des Arbeitszeitbeginns erfolgt über eine Stechuhr, d.h. Vor- und Nachbereitungszeiten zählen zur Arbeitszeit, ebenso wie Zeiten für tätigkeitsrelevante Informationsaneignung über das System. Neben der halbstündigen, im Schichtplan berücksichtigten Mittagspause stehen den Agenten zusätzliche persönlich zu verwaltende Zeiträume zur Verfügung. Die regelmäßigen Bildschirmpausen werden zum Teil auch für Besprechungen und andere Arbeitstätigkeiten abseits vom Computer genutzt, dienen also nicht als Regenerationszeit im engeren Sinne, sondern als bildschirmfreie Arbeitszeit.

Dass ein relativ mitarbeiterfreundliches Arbeitszeitregime einen ehemaligen staatseigenen Betrieb von privatwirtschaftlich ausgerichteten Call Cen-

tern unterscheidet, kann nur wenig überraschen; erstaunlich ist allerdings der Vergleich zur früher ebenfalls staatlichen und nunmehr privatisierten Deutschen Bahn und ihrem Call Center DBdialog. Bei einer ähnlichen Historie sind die Call Center der T-Com ganz offensichtlich einen anderen Weg gegangen. Dies ist vermutlich der Inhouse-Lösung in Verbindung mit der traditionell starken Stellung der Betriebsräte geschuldet.

4.1.7 Unternehmens- vs. Mitarbeiterorientierte Arbeitszeitmodelle

Hinsichtlich der Arbeitszeitregelungen im Allgemeinen wie der Kapazitäts- und Schichtplanung im Besonderen zeigt sich, dass unternehmensbezogene Generalisierungen der Gefahr unterliegen, allenfalls strukturelle Aspekte zu erfassen, nicht aber die vor Ort (standort- wie abteilungs- bzw. projektbezogen) eingeübte alltägliche Praxis. Bei allen dargestellten Formen ist ersichtlich, dass die vorgeblich so unverrückbaren Einteilungen erheblichen Nachsteuerungsbedarf produzieren, der außerhalb algorithmischer Logik steht. In diesem Sinne ist zu konstatieren, dass die Arbeitszeitorganisation eher einer Fuzzy Logic denn einer festgeschriebenen Rationalität folgt. Dennoch lassen sich in diesem Konglomerat aus informationstechnischer Planung und face-to-face-Organisation unterschiedliche Härte- und Freiheitsgrade ausmachen, die das Arbeitszeitregime entweder zu einem Instrument der Durchsetzung von Organisationsmacht oder zu einem Mittel der pragmatischen Lösung von miteinander in Einklang zu bringenden Interessen des Betriebes und der Arbeitenden werden lässt.

Tabelle 3: Kapazitäts- und Schichtplanung

DialogBank 1	Zentralisiert, informationstechnisch basiert, in hohem Maße formalisiert; Nachsteuerung nur partiell möglich unter Einbezug der Teamleiter bei genereller Wahrung des Unternehmensinteresses; Arbeitszeitregime ist tendenziell Herrschaftsinstrument
DialogBank 2	Zentralisiert, informationstechnisch basiert, in hohem Maße formalisiert; Feinsteuerung auf Unternehmensinteresse fokussiert bei starker Erwartung an hohe Flexibilität der Mitarbeiter; Arbeitszeitregime ist tendenziell Herrschaftsinstrument
Sparkasse	Erfahrungsbasierte Planung vor Ort ohne informationstechnologische Unterstützung; Flexibilität bei weitgehender

	Rücksicht auf gegenseitige Belange; Arbeitszeitregime im Modus handwerklichen, alltagsbezogenen Pragmatismus
Technische Supportline	Lokal manuell, auf Erfahrungswerten basierend, informationstechnisch unterstützt, bei globalen Rahmenbedingungen weitgehende teambezogene Planung; Modus: alltagsbezogener Pragmatismus
DBdialog	Zentral, informationstechnisch basiert, enge zeitliche Taktung, Nachsteuerung überwiegend nur in Unternehmensinteresse; Arbeitszeitregime basiert auf konzernweit tradierten und weitgehend standardisierten, unhinterfragbaren Regelungen
T-Com	Zentral auf der Ebene der Niederlassung, informationstechnisch gestützt, Nachsteuerung in Angestellteninteresse möglich, Gleitzeitregelung basiert auf konzernweit tradierten und standardisierten Bestimmungen

Zwei substanziell verschiedene Wege der Kapazitäts- und Schichtplanung können unterschieden werden: Der Modus der beiden Standorte der DialogBank wie der DBdialog und der T-Com-Standorte basiert auf bisweilen abseits der jeweiligen Standorte zentralisierten Abläufen, die in ihrem Formalisierungsgrad an aus der industriellen Fertigung bekannten Arbeitszeitregimes erinnern. Hier bestehen Unterschiede darin, in welcher Weise Nachsteuerungen mitarbeiterorientiert bzw. im ausschließlichen Unternehmensinteresse möglich sind. In den beiden dezidiert als Bruch mit bisherigen Branchentraditionen etablierten Call Centern der DialogBank dient schließlich das Arbeitszeitregime in stärkerem Maß als Herrschaftsinstrument als dies in den Call Centern der T-Com der Fall ist, deren Gleitzeitregelung den Bedürfnissen der Arbeitenden relativ weit entgegen kommt. Aber auch in der DBdialog spielt der Aspekt der Durchsetzung von betrieblicher Herrschaft qua Arbeitszeit nur eine kleinere Rolle; auch wenn die kapazitätsorientierte Arbeitszeit im Rahmen der tariflichen Bedingungen durch das Management präferiert wird. Beiden letztgenannten Unternehmen ist eine nach wie vor andauernde Orientierung an vormaligen Traditionen eigen, die eine Instrumentalisierung der Arbeitszeit offensichtlich verhindern.

Den standardisierten Arbeitszeitregimes gegenüber stehen die eher handwerklicher Tradition entsprechenden Modelle der Sparkasse und der einzelnen Abteilungen der Technischen Supportline. Gemeinsames Kennzeichen ist die relativ geringe Gruppen- bzw. Projektgröße; sie scheint ein wesentliches Merkmal dafür zu sein, auf aufwändige Systeme der zentralisier-

ten Kapazitätsplanung verzichten zu können. Zugleich erlaubt sie – abhängig von der Sicherung der Dienstleistung – individuelle Absprachen, zu meist innerhalb von wenig komplexen Schichtsystemen. Das bedeutet keine Freizügigkeit, sondern ist der notwendigen Planung entsprechender Pragmatismus, der auf sachfremde Funktionen wie dem Durchsetzen von organisationaler Macht als Komplementärziel verzichtet.

Insgesamt zeugen die verschiedenen Modelle der Arbeitszeitgestaltung von dem Bemühen, die Produktivität der Call Center mittels mehr oder weniger restriktiver Modelle der Kapazitätsplanung und anschließender situativer Nachsteuerung zu sichern. Sie werden in unterschiedlichem Maß stringent angewandt. Insbesondere outgesourcte Institutionen wie die DialogBank begreifen die Arbeitenden offensichtlich nahezu ausschließlich als instrumentelle Größen dafür, die Dienstleistung zu erbringen und erst in zweiter Linie als Humanressource, auf deren Arbeitsbedingungen auch durch die Zeitplanung positiv einzuwirken wäre. Tendenziell ist in der Mehrzahl der größeren Center eine Spaltung von legislativen (ggf. zentralisierte Kapazitätsplanung) und exekutiven (insbesondere verantwortliche Teamleiter) Ebenen der Unternehmung zu beobachten, die Probleme eines mathematisch abgeleiteten Steuerungsmodells auf der Praxisebene der letztgenannten Ebene überlässt. Demnach dominiert die virtuelle Realität standardisierter Kapazitätsplanung die praktische Wirklichkeit vor Ort. Die Nachsteuerung wird als Gleichgewichtsproblem gesehen, indem individuelle Qualitäten nicht definiert sind und daher nicht berücksichtigt werden. Dieser Ansatz schließt damit einhergehende Problemlagen (von Fremdsprachenkenntnissen der Anwesenden bis hin zu Motivationsproblemen bei als belastend empfundenen Schichten) aus und reduziert letztlich die Belegschaft auf eine beliebig teilbare Größe. Diese Perspektive durchbricht im Fall der Arbeit auf Abruf letztlich die Ganzheitlichkeit der Personen und definiert sie als jederzeit einsetzbaren Input eines standardisierten Produktionsmodells permanenter Dienstleistungsbereitschaft.

Insoweit von solchermaßen qualitativen Merkmalen der Agenten bei der Planung abgesehen wird, dominieren tayloristisch inspirierte Verfahren des Einsatzes von Arbeitskräften. In deren Zuge werden Unternehmensinteressen zu rein quantitativen Parametern transformiert, welche die operative Handlungsfähigkeit des Betriebes formal sichern. In dieser Situation erweist es sich als strukturell angelegter Nachteil (etwa gegenüber der Takt-rate in der Fließbandproduktion), dass die Auslastung nicht betriebsintern, sondern extern bestimmt wird. Die tayloristische Organisation medienvermittelter Dienstleistungsarbeit trägt damit einen Unsicherheitsfaktor in sich, der durch die Organisation nicht zu beherrschen ist.

Der mehr oder weniger stringente Rückgriff auf die Zeiten der Subjekte löst die Starrheit des Taylorismus auf und erhöht die Flexibilität des Unternehmens zu Lasten der Zeitsouveränität der Beschäftigten. Damit reguliert der Betrieb eigene unzureichende oder überbordende Kapazitäten und greift dazu auf das Flexibilitätspotenzial der lebendigen Arbeitskraft zurück. Letztlich ist damit die Zeitorganisation des Betriebes einseitig zu Lasten der Beschäftigten flexibilisiert; ihrem (z.T. erzwungenen) Entgegenkommen stehen nur selten hinreichende Zugeständnisse gegenüber. Das verweist auf machtpolitische Konstellationen auf der mikropolitischen Ebene der Betriebe, die von letzteren insbesondere mit dem Hinweis auf vorgeblich marktübliche Bedingungen anderer Betriebe abstraktifiziert und damit unangreifbar gemacht werden. Zeitmanagement ist in dieser Perspektive notwendig auf flexible Subjekte angewiesen, ohne selbst Flexibilität einbringen zu wollen. Arbeitszeit wird tendenziell individualisiert; ihre konkrete Ausgestaltung hat aber darüber hinaus auch perforierende Auswirkungen auf die Belegschaft, insoweit sie die Organisation eines handlungsmächtigen Kollektivs erschweren kann. Zeitmanagement kommt damit nicht zuletzt eine zentrale Funktion im System industrieller Beziehungen auf Betriebsebene zu, die weit über subjektiv belastende Inanspruchnahme hinausgeht.

4.2 Spezialisierte versus multiple Aufgabenstruktur

In den sozialwissenschaftlichen Debatten über Call-Center-Arbeit erfährt die Frage eine besondere Fokussierung, ob diese als neo-tayloristisch reorganisierte Dienstleistungsarbeit oder vielmehr als prozessorientierte Arbeitsgestaltung mit ganzheitlichen Vollzügen anzusehen sei. In einer funktionalistischen Perspektive wird gewöhnlich die Kerntätigkeit in ihrem konkreten Aufgabenzuschnitt als Beleg für die jeweilige These genommen. Soweit diese fallabschließend ist, also dem einzelnen Agenten von der Annahme des Gesprächs bis zur schließlich erstellten Dienstleistung alle Arbeitsschritte zuordnet, wird üblicherweise eine den Personen stärker entsprechende Aufgabenstellung konstatiert, als dies bei funktional stark arbeitsteilig organisierter Grenzstellenarbeit der Fall ist (vgl. dazu Kutzner/Kock 2003). Verlässt man die mikroskopische Ebene des einzelnen Arbeitsplatzes und betrachtet Call Center als jeweils singuläres Ganzes, dann ist nahezu immer eine abteilungsbezogene funktionale Differenzierung kennzeichnend: Beschwerdeabteilungen als spezialisierte Troubleshooters stehen neben den Basisdienstleistungen vollziehenden einfachen Agenten und den besonderen, mitunter zeitbefristet operierenden Projekten. Darüber hinaus bieten auch zusätzlich zur Kerntätigkeit zu erfüllende Arbeitsaufgaben eine weitere Ebene, um sich einer Einschätzung der Arbeit als arbeitsteilig bzw. ganzheitlich organisiert zu nähern. Dabei geht es im Folgenden weniger um die alltägliche Praxis der Agenten an sich (vgl. dazu Kapitel 5) als vielmehr um die strukturellen Voraussetzungen in der Arbeitsorganisation. Im Mittelpunkt stehen die Fragen nach der Aufbau- bzw. Ablauforganisation. Die Strategien der einzelnen Call Center sind als unterschiedlich zu bilanzieren. Das hat, wie gezeigt wird, nur bedingt etwas mit der Branche zu tun, auf die die Dienstleistungen der Center sich beziehen.

4.2.1 Unternehmen DialogBank 1

Das Dienstleistungsprofil des operativen Geschäfts der DialogBank 1 bezieht sich im Wesentlichen auf zwei Ebenen: eine Inbound-Abteilung ist mit Terminvereinbarungen und einfachen Dienstleistungen wie Kontostandsabfragen beschäftigt, eine weitere prozessiert umfänglichere Dienstleistungen und tätigt Outbound-Projekte wie den Verkauf von Versicherungen etc. Ohne dass damit eine ausgeprägte Hierarchisierung einhergeht, besteht zwischen den Abteilungen eine Art Aufstiegsfluktuation: bewährten Mitarbeitern der erstgenannten Abteilung wird die Gelegenheit zu Praktika

in der zweiten gegeben – durchaus mit dem Ziel der Nachwuchsrekrutierung. Das Aufgabenspektrum aller Agenten ist trotz produktbezogener Aktionen grundsätzlich auf ein abteilungsbezogen differenziertes, so genanntes Multi-Skill-Level ausgerichtet. Das Unternehmen sichert damit einen flexiblen Einsatz der Arbeitenden für zukünftig eingehende Projektaufgaben. Diese strategische Ausrichtung wird als notwendig angesehen, um gegenüber der konzerninternen Konkurrenz bestehen zu können (vgl. Kap. 3.2).⁷⁹

Wie im Bereich der Kapazitätsplanung (vgl. Kap. 4.1.1) setzt das Unternehmen hinsichtlich der operativen Projekte auf einen Mix von zentralen Vorgaben und lokaler Feinsteuerung. Dies hängt mit der Hierarchie zwischen Unternehmenszentrale und den nachgeordneten Standorten zusammen. Ein Beispiel dafür ist die Erstellung von Kundenlisten für anstehende Vertriebsaktionen. Um die Passfähigkeit von Produkt und Kunde zu gewährleisten, müssen die in der Unternehmenszentrale vorab erstellten Listen (die zugleich ein Maß für das Auftragsvolumen darstellen) vor Ort nachbearbeitet werden. Diese Leistung wird im Rahmen der arbeitsorganisatorischen Prozesse als notwendig anerkannt und pragmatisch den Beschäftigten übertragen. Es handelt sich um Zusatzleistungen, die managementseitig im formalen Arbeitsablauf und dementsprechend auch in den einzelnen Kennziffern nicht ausreichend berücksichtigt werden. Das führt regelmäßig zu Auseinandersetzungen um die vorgegebenen Produktivitätsanforderungen (vgl. Kap. 4.4.1). Weitere Beispiele für solche Zusatzleistungen sind das betriebliche Wissensmanagement und das Verbesserungswesen, die der eigenen Verantwortung der Mitarbeiter übertragen werden. Handlungsleitende arbeitsorganisatorische Rahmungen werden zurückgenommen und das Ausfüllen der entstehenden Deutungs- und Handlungslücken wird den Agenten übertragen – ohne allerdings diese Leistungen zu honorieren oder zumindest formal als solche zu definieren. Positiv gewendet ließe sich hier von einer Erweiterung der subjektiven Freiräume sprechen. Allerdings fehlt jenseits der unmittelbar finanzfachlichen Grundlagenkenntnisse (wo auf Grund des Ausbildungsstandes hinreichendes Wissen faktisch vorhanden ist) in weiten Teilen eine hinreichende Unterstützung und Ausbildung. Nur scheinbar als Form des job enrichment lassen sich auch die institutionell geregelten Formen von Sonderaufgaben interpretieren, durch die Agenten neben ihrem generalistischen Tätigkeitsprofil zu Fachverantwortlichen für spezielle Themen der Finanzdienstleistung, aber auch fachfremder Themen wie die Vernetzung mit anderen Centern

79 Die verschiedenen Call Center des Unternehmens bewerben sich bei der Konzernmutter um Dienstleistungsaufträge mit ausdifferenzierten Angeboten.

etc. werden. Diese Vergabe von so genannten Patenschaften lässt sich als eine Verlagerung von Schulungs- und Qualifikationsaufgaben auf die Ebene der Agenten verstehen.

Zugleich wird die Vergabe von Sonderaufgaben unternehmensseitig als Weg genutzt, corporate identity herzustellen. Kennzeichnend hierfür ist eine tendenzielle Inflation dieser Sonderaufgaben: sie werden auch für solche Bereiche vergeben, die im täglichen Arbeitshandeln keine praktische Relevanz besitzen. Erreicht wird damit, dass nahezu jeder Arbeitende eine Patenschaft übernimmt und für bestimmte Aufgaben verantwortlich zeichnet.⁸⁰ Von Seiten des Managements ist in dieser Frage ein strategisches Interesse zu vermuten, Kompetenzen von Mitarbeitern unentgeltlich zu nutzen und lediglich mittels einer symbolischen Überhöhung dieser Leistung als positiv gewertetes commitment zu honorieren.

Die Praxis einer organisatorisch nur wenig unterstützten Eigenarbeit der Beschäftigten berührt nicht nur die Ebene der Agenten, sondern ist auch in der mittleren Führungsebene verankert:

I: Ja, wie lernen sie das, so durchzugreifen, wo, wo greift man da hin in Bücher oder fragt man Kollegen oder...?

TL: Also ich greife sehr gerne zu Büchern, belese mich dort, hole mir dort gerne Informationen raus.

I: Gibt es hier in der Bank ne Möglichkeit, dass also weiß ich sind ja auch nicht so superbillig diese Managementliteratur-Bücher irgendwo.

TL: Ne ne, also hier gibt's nix, also ich geh dann selber schon in Buchladen und such mir was raus. Sei es nun, was Personalarbeit betrifft oder zum Beispiel auch ähm Kommunikation, is ja ein ganz wichtiges Thema hier bei uns, sei es nur mit Blick auf das Coachen zum Beispiel ja. Und da kann ich noch so viele Dinge dazulernen, wo ich dann selber im Coaching dann manchmal merke, Mensch, die is jetzt so richtig gut, du weißt überhaupt nicht mehr, was du sagen sollst, ne? Sprengt jetzt selbst deinen Horizont, ja? Es geht schon o/ es es gibt immer noch was auch dazulernen und sei es dann die indirekte Kommunikation oder so ebend das Lesen zwischen den Zeilen, sag ich jetzt mal so, ja. Also wirklich detaillierter einzusteigen, weil unsere alten Ha-

80 Dies kann auch eine unternehmensseitige Reaktion darauf sein, dass vor dem Hintergrund ihres als beruflichen Abstieg empfundenen Wechsel in das Call Center die Agenten diese Zusatzaufgaben als dem vormalig breiten Aufgabenspektrum entsprechende Aufwertung ihrer jetzigen Tätigkeit rationalisieren (in dieser Frage stehen sie deutlich im Gegensatz zu den Agenten der T-Com, die Sonderaufgaben als Belastung erleben; vgl. 4.2.6). Vergleichbare organisatorische Konstellationen führen auf der Ebene der Sinnzuschreibung ganz offensichtlich zu unterschiedlichen Wahrnehmungen, die jeweils von unterschiedlichen subjektiven Lagen abhängig sind.

sen, die können auch was dazulernen, nur dazu muss ich es ja erstmal lernen, um es denen beizubringen, um zu schauen, was kann man denn noch tun, um es zu optimieren.

Solche Beispiele belegen einen *hybriden Charakter* der Organisation alltäglicher Arbeit zwischen zentralistischer Formung, lokalem Aussteuern und unzureichender Unterstützung durch zentrale Ressourcen. Der Standort ist in wichtigen Fragen der Arbeitsaufgaben und -organisation an *Weisungen* gekoppelt, die ein wirklich eigenständiges Arbeiten einschränken. Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Arbeitsorganisation der DialogBank 1 einer *tayloristischen Logik der Kundenbetreuung* folgt, insbesondere was die Struktur der Prozesse, die Vorgabe von Zielen und die Kontrollstrukturen (vgl. Kap. 4.5) betrifft. Zugleich existiert ein an die Konzepte des job enrichments angelehnte, zugleich inhaltlich überhöhte Aufgabenzuweisung. Die in Teilen begrenzte Praktikabilität zentral gesteuerter Prozesse erfordert systematisch zusätzliche Arbeitsleistungen der Beschäftigten, ohne dass dies in besonderer Weise honoriert würde. Möglicherweise auf Grund des gemeinsam geteilten berufsfachlichen Hintergrundes führen die spezifischen Aufgaben der beiden Hauptbereiche *keine interne Segmentierung* herbei (dies gilt auch für die kleine Task Force, die Problemfälle behandelt). Die angestrebte Multi-Tasking-Fähigkeit nutzt diese Ressource und befördert eine gleichsam *perforierte Spezialisierung*, die Wechsel zwischen den Bereichen ermöglicht (vgl. dagegen DialogBank 2).

4.2.2 DialogBank 2

Bei gleichen technologischen Voraussetzungen und gleicher Anbindung an die Unternehmenszentrale besteht zwischen den beiden untersuchten Centern der DialogBank die wesentliche Differenz, dass in DialogBank 2 unterschiedliche Qualifikationen in der Kontinuität von Angelernten über Fachausgebildete bis hin zu Finanzfachwirten zu verzeichnen sind. Entsprechend ihrer Qualifikation können sie nicht nur den verschiedenen Arbeitsbereichen (einfacher Zahlungsverkehr, Wertpapierhandel, Telefonvermittlung, Beschwerdemanagement und Online-Service sowie ein branchenfremdes Projekt) zugeordnet werden, sondern sind auch durch interne Differenzierungen charakterisierbar: Den im personell wie volumenmäßig größten Bereich des Zahlungsverkehrs tätigen Agenten sind unterschiedliche Kompetenzlevels (skills) zugeteilt. Einige sind lediglich für den Bereich Inlandszahlungsverkehr (d.h. Überweisungen) zuständig, andere können darüber hinaus auch Daueraufträge etc. bearbeiten. Agenten mit einem noch höheren Skill-Level sind autorisiert, auch komplexe Dienstleistungen

wie Reisezahlungsverkehr (z.B. Reisescheckbestellungen, Sortenbestellungen) und Auslandsüberweisungen auszuführen.

Im Gegensatz zu anderen von uns untersuchten Call Centern stellen die Teams insbesondere in dieser Abteilung der DialogBank 2 lediglich arithmetische Einheiten dar, die bis zu 40 Personen umfassen. Die Etablierung eines Teamgedankens – wie er etwa im Standort DialogBank 1 gepflegt wird – ist damit nicht verbunden. Von den Agenten selbst wird das Fehlen solcher Institutionen wie Teamtreffen allerdings bedauert, da im Grunde keine formale und geregelte Kommunikationsplattform besteht und etwaige Probleme in Einzelgesprächen mit den Teamleitern geklärt werden müssen.

Projektförmige Reorganisationen sind Bestandteil der Entwicklung dieser Abteilung, und das in zwei Richtungen: Im Zuge der negativen Entwicklung des früher bedeutsamen Wertpapierhandels ist einerseits ein betrieblicherseits eingeleitetes Downgrading einer spezifischen Mitarbeitergruppe zu beobachten: Die Arbeitenden wurden in die Abteilung überführt, die den einfachen Zahlungsverkehr abwickelt. Sie sind zwar nach wie vor schwerpunktmäßig dafür zuständig, Wertpapierorders entgegenzunehmen und auszuführen, wechseln aber auch zu den basalen Finanzdienstleistungen. Eine entgegengesetzte Entwicklung nimmt das Projekt der telefonischen Vermittlung im öffentlichen Kundenverkehr, eine Art virtueller Telefonzentrale für das Bundesgebiet: Hier wurden ausgesuchte Mitarbeiter zu einer kleineren Gruppe zusammengefasst und mit der Aufgabe betraut, den Kontakt zwischen Kunden und einzelnen Filialmitarbeitern herzustellen (sowie zukünftig kundenseitige Fragen etc. selbst zu beantworten). Zusätzlich übernehmen sie bisweilen Tätigkeiten im Bereich des einfachen Zahlungsverkehrs, aus dem sie auch rekrutiert wurden. Vermutlich um den Erfolg des Projektes zu gewährleisten, wurden durch die Teamleiter gerade leistungsstarke Agenten dafür ausgewählt und mithin eine Schwächung des einfachen Zahlungsverkehrs in Kauf genommen. Dies mutet wie ein Pawlow'scher Reflex auf ein dem Management aktuell wichtiges Projekt an, dem jede abteilungsbezogene Nachhaltigkeit abgeht. Insgesamt sind diese Projekte als strategische Entscheidungen faktisch auf Vorläufigkeit gestellt, initiieren damit einen experimentellen Status der Mitarbeiter und führen ihnen permanent vor Augen, dass die gegenwärtige Tätigkeit keineswegs gesichert ist.

Zwei weitere Abteilungen der DialogBank 2 sind nicht nur räumlich von den für das Massenkundengeschäft zuständigen Agenten separiert, sondern weisen auch in ihrem Anforderungsprofil deutlich höhere Ansprüche auf: Sowohl im Online-Team wie im Bereich des Beschwerdemanagements/

Sonderfälle gehen die fachlichen Kompetenzen über das Niveau der bisher dargestellten Abteilung hinaus. Der erste Bereich ist in seiner Aufgabenstellung durchaus mit der Technischen Supportline (vgl. Kap. 4.2.4) zu vergleichen: es geht um die Behebung technischer Probleme beim Zugang über das Internet. Die Agenten müssen sich in die Lage des Kunden versetzen, von diesem die Art des Problems erfragen und ihm in verständlicher Weise den Lösungsweg vermitteln, d.h. ihn durch die einzelnen notwendigen Arbeitsschritte leiten (Übersetzungsleistung). Im Vergleich führen sie längere Gespräche als die Kollegen, die einfache Finanzdienstleistungen prozessieren. Wie im Bereich der telefonischen Vermittlung wissen die Agenten des Online-Services zunächst nicht, was das jeweilige Anliegen des Kunden ist und müssen diese Unsicherheit schnell überwinden. Sie haben aber im Gegensatz zu diesen weniger strenge Vorgaben hinsichtlich der Dauer der Gespräche. Zudem sind Volumen wie Frequenz gegenüber den einfachen Dienstleistungen deutlich reduziert, was den Agenten erlaubt, am Arbeitsplatz miteinander über fachliche wie private Angelegenheiten zu kommunizieren.

Im Beschwerdemanagement schließlich steigen die Freiheitsgrade in der Arbeitsausführung nochmals an. Hier sind in der Mehrzahl (aber nicht ausschließlich) ausgebildete Bankkaufleute beschäftigt. Dem Bereich wird von allen Agenten ein besonderer Status zugeschrieben: die Mitarbeiter verfügen über mehr Kompetenzen und Entscheidungsräume, die Arbeit ist vielseitiger und besteht nicht in erster Linie in standardisierter Telefonarbeit. Vielmehr existiert innerhalb eines fest definierten Aufgabenfeldes ein vielfältiges Tätigkeitsspektrum. Die Arbeit wird deshalb als abwechslungsreich und im Vergleich weniger monoton angesehen. Den Mitarbeitern sind Gespräche untereinander (sowohl persönlicher als auch fachlicher Natur) ohne weiteres möglich.

Im Verständnis des Managements ist mit der Ausgliederung der DialogBank aus dem Mutterkonzern der Weg der Reorganisation noch nicht vollends beschritten. Von der Zentrale wird eine stärkere Unabhängigkeit von zentralen Entscheidungen angestrebt. Ein Schritt zu diesem Ziel besteht darin, fachfremde Aufträge zu akquirieren und somit die eigene Produktpalette zu verbreitern (vgl. auch Kap. 4.4.2). Dieser strategischen Ausrichtung entspricht der an diesem Standort bearbeitete Auftrag einer Kundenzufriedenheitsbefragung für ein ortsansässiges Unternehmen. Die Agenten, die dieses Projekt prozessieren, gehören zum Bereich des einfachen Zahlungsverkehrs und telefonieren für den externen Auftrag nur einige Stunden. Anders als in der DialogBank 1, bei deren qualifizierter Belegschaft fachfremde Aufträge mit Distanz betrachtet werden, spielt ein derart ständi-

sches Bewusstsein bei den Beschäftigten dieses Standortes keine Rolle: externe Aufträge werden angesichts der Arbeitsmarktlage als Chance begriffen, die eigene Arbeitsstelle zu sichern.

Im direkten Vergleich zur DialogBank 1 sind standortinterne Hierarchien ausgeprägter und die Belegschaft intern segmentierter: die im Wesentlichen aus Bankfachpersonal bestehenden Abteilungen für Beschwerdemanagement und Online-Service nehmen einen Spitzenplatz ein, während die Gruppen mit einfachen Dienstleistungen einerseits auf Grund der zumeist fachfremden Ausbildung und andererseits auf Grund des Aufgabenschnitts einen deutlich niedrigeren Status besitzen. Strukturell sichtbar wird diese Gliederung intern schon an Größe der Teams im Zahlungsverkehr, aber auch in der Hinzuziehung von Leiharbeitern.⁸¹ Insgesamt summiert sich die unterschiedliche Wertigkeit der einzelnen Abteilungen in der Ausbildung eines eigenen Niveaus prekarisierter Tätigkeit im Bereich ‚angelernt-qualifizierter‘ Finanzdienstleistung.

Wie in DialogBank 1 werden auch in allen Abteilungen der DialogBank 2 Agenten mit Sonderaufgaben betraut und stellen hinsichtlich ihrer diesbezüglich angehäuften Produkt- und Prozesskenntnisse Multiplikatoren dar. Über einen engen Tätigkeitszuschnitt hinaus wird ausgewählten Agenten z.B. die Qualifizierung von neuen Mitarbeitern on the job (trotz der Existenz eines unternehmensinternen Trainerstabs) auferlegt. Auch die Erwartung, das eigene Wissensmanagement außerhalb der vertraglich vergüteten Telefoniezeit zu organisieren, verdeutlicht, dass selbst substanzielle Teile der Arbeit seitens des Betriebes hier wie dort unentgeltlich angeeignet werden. Allerdings erlaubt allein schon die Belegschaftsgröße es nicht, jedem Agenten eine solche Aufgabe zu überantworten; eine symbolisch aufgeladene Inflation der Sonderaufgaben wie in DialogBank 1 macht an diesem Standort keinen Sinn.

Wie der erste Standort verfolgt auch DialogBank 2 ein *tayloristisches Modell der Kundenbetreuung*. Die Arbeitsaufgaben innerhalb des Call Centers sind im Wesentlichen von dessen Platzierung im *Verbund* der Call Center der DialogBank bestimmt: es erfüllt hier einen spezifischen Auftrag, der ganz bestimmte Bereiche der Finanzdienstleistung – mehrheitlich solche eher wenig komplexer Art – abdeckt, andere aber nicht bedient. Intern schreibt sich diese Arbeitsteilung in einer *Separierung* der einzelnen Bereiche fort, die mit *statusbezogenen Abgrenzungen und internen Differenzierungen* einher geht. Auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen ist von

81 Im Vergleich zur üblichen Stärke von 10-15 Personen in den anderen Bereichen der DialogBank 2.

einer *weitgehenden Spezialisierung* auszugehen, die allenfalls zeitbegrenzt durch die Einbindung in Projekte aufgelöst wird. Ein Erfolg dieser Projekte führt in der Folge wiederum zur Verstetigung der Aufgaben.

4.2.3 Sparkasse

Allein schon angesichts der geringen Größe mit insgesamt etwa einem Dutzend Beschäftigten und deren Qualifikationsniveau als ausgebildete Bankfachleute kann es nicht überraschen, dass eine ausgeprägte Arbeitsteilung auf Agentenebene im untersuchten Call Center der Sparkasse nicht vorhanden ist. Lediglich eine inoffiziell⁸² als stellvertretende Teamleiterin fungierende Agentin übernimmt in Abwesenheit der Leiterin partiell deren Aufgaben – allerdings nur, indem sie die Vorgaben ihrer Chefin vollzieht. Insoweit die Teamleiterin allerdings Akquisetätigkeiten, Abstimmungen mit Filialen und dem Management vor Ort wahrnimmt, ist auf einer nächst höheren Ebene eine Vermischung von planendem und ausführendem Handeln zu bemerken. Diese ist allerdings auf ein Defizit seitens der vorgesetzten Stellen zurückzuführen; originäre Aufgabe einer Teamleiterin sind diese Tätigkeiten nicht. Wenn auch in kleinerem Maßstab, ist insofern der gleiche Mitnahmeeffekt zu beobachten, der auch bei den beiden Call Centern der DialogBank sichtbar wird: notwendige Arbeit wird den Mitarbeitern überlassen, ohne wirklich als solche anerkannt zu sein.

Die Pflege der fachlichen Expertise wird bei den ausgebildeten Bankfachleuten unausgesprochen vorausgesetzt und stellt gegenüber den Kollegen in den Filialen keine besondere Anforderung an die Mitarbeiter des Call Centers dar. Die Tätigkeit der Agenten ist einerseits an die privaten Kunden adressiert, andererseits wird sie im Auftrag der Geschäftsstellen durchgeführt. Das Leistungsprofil umfasst dabei eine breite Palette von fachlichen Angelegenheiten der Finanzdienstleistung: durch Inbound-Gespräche werden verschiedene Hotlines (Wertpapier, electronic banking) ebenso betreut wie eine virtuelle Geschäftsstelle mit allen fachlichen Vollzügen wie Konto-standabfragen und Überweisungen. Outbound kommen Produktverkäufe und die Terminvereinbarungen für die regionalen Geschäftsstellen des Unternehmens hinzu. Für die Agenten bedeutet diese globale Aufgabenstellung zuweilen E-Mail-Verkehr und mündliche Kommunikation parallel zu

82 Das Unternehmen sieht keine Veranlassung, die Agentin mit dem offiziellen Titel einer Stellvertreterin zu versehen; dies hätte vermutlich Auswirkungen auf die Gehaltszahlung und wird der Einfachheit halber unterlassen.

bearbeiten, eine Anforderung, die im Hinblick auf Multitasking zu einer internen Segmentierung entlang der Kategorie Alter führt:

A: Ja, nu ja wie gesagt, sie will's auch von sich aus noch mal ansprechen dann, weil ich sag mal, gerade die älteren wie Frau Meyer und Frau Müller. Ich sage da merkt man och, dass man nicht mehr 20 ist, oder 25. Und das fällt einem dann och wirklich schwer. Die sagen das zwar net aber man merkt es. Ne, während die Jungen dann eben wie de Frau Pfeifer oder de Frau Fischer das eben nebenbei durchziehen

Neben dieser eher alltagspraktischen Besonderheit auf der Ebene der Agenten (die zudem den nur mittelbar mit dem Call Center befassten Managern der Sparkasse verborgen bleibt) ist es vor allem eine strukturelle Differenz in der Aufgabenstellung, die den schon angesprochenen experimentellen Status deutlich werden lässt: Im Gegensatz zu allen anderen untersuchten Unternehmen sind nur die Arbeitenden dieses Centers mit einer zusätzlichen Aufgabe konfrontiert, die dem Call-Center-Betrieb zumindest fremd ist, im Eigentlichen ihm sogar entgegensteht: in äußerster Strapazierung des Grenzstellengedankens sind die Beschäftigten weisungsgemäß das Eingangsportal für Postsendungen, müssen diese entgegennehmen und dazu ihren Arbeitsplatz verlassen. Die Dysfunktionalität dieses Arrangements wird vom Management angesichts der vermuteten Einspareffekte (Auflösung der Poststelle) in Kauf genommen.

Trotz dieser *extrafunktionalen, fachfremden Überformung* ist der Aufgabenzuschnitt der Agenten im Vergleich zu den bisherigen Centern der Finanzdienstleistungsbranche als vergleichsweise *ganzheitliche Betreuungsdienstleistung* anzusehen: Weder sind die Agenten funktional segmentiert, noch gibt es eine institutionalisierte Ebene, auf der einzelne Agenten ein erhöhtes Kompetenz- und Entscheidungslevel gegenüber Kollegen hätten, sieht man einmal von der Teamleiterin ab. Ähnlich wie in DialogBank 1 scheint zudem der gemeinsame qualifikationsbezogene Hintergrund *interne Differenzierungen* innerhalb der Mitarbeiter weitgehend zu *begrenzen*. Die im Ergebnis entstehende Praxis der Arbeitsorganisation schützt allerdings nicht vor statusbezogenen Zumutungen, wie das Beispiel der Poststelle zeigt, sondern führt tendenziell zu (dann kollektiv hingenommenen) Dequalifikationen. Kennzeichnend ist damit eine für Call Center ungewöhnlich *unspezifische Aufgabenzuweisung*, die vermuten lässt, dass der Betreuungsauftrag deshalb nicht zergliedert wird, weil er abseits globaler Vorstellungen (Zufriedenheit etc.) undefiniert bleibt. Insofern ist von einer *unterkomplexen Institutionalisierung* zu sprechen, die die Abteilung weniger als originäres Call Center denn als hybride Kontaktabteilung innerhalb der Organisation erscheinen lässt. Insoweit der Hybridcharakter also ganzheitli-

che Arbeitsformen zu begünstigen scheint, ist im Umkehrschluss zu vermuten, dass reine Call Center in dieser Hinsicht restriktiv verfahren: sie „müssen“ demnach tayloristisch organisiert sein.

4.2.4 Technische Supportline

Das Call Center ist in eine den untersuchten Betrieb überspannende arbeitsteilige Struktur aus Kommunikationszentren und vor Ort tätigen Technikern eingewebt. Die Koordination der eingehenden Calls erfolgt über ein zentrales Center, das nicht am Standort des untersuchten Betriebes angesiedelt ist, d.h. die Tätigkeit der Call-Center-Agenten ist in einen mehrstufigen, weder von ihnen noch vom Standortmanagement zu beeinflussenden Prozess eingebunden.

I: Gut, ähm – dennoch stell ich es mir sehr schwierig vor in dieser Mittlerposition zu sein äh gibt’s da Konflikte oder läuft das hier eigentlich auf, auf ja good will?

TL: Also es gibt Konflikte beziehungsweise Schwierigkeiten – jeden Tag, dass Entscheidungen vom Management getroffen werden beziehungsweise Entscheidungen reinkommen, die schon getroffen worden sind, die sich so nicht umsetzen lassen.

I: Ja, von, von wem? Reinkommen, vom Mutterkonzern? Oder –

TL: Vom Mutterkonzern oder von einzelnen Führungskräften, dass umstrukturiert wird, beziehungsweise wir Service erbringen sollen oder ein Service dem Kunden verkauft wurde, der sich so nicht umsetzen lässt – und man nun wieder Klimmzüge machen muss, um den Ser/ um den Kunden einen guten Service zu bieten, beziehungsweise muss man dann auch – dem Kunden dann auch, an dem das verkauft wird, dass es so sich nicht umsetzen lässt.

I: Also nachverhandeln dann?

TL: Nachverhandeln oder das ein oder anderen Service einem Kunden zurückgeben, den Vertrag kündigen, weil es eben schlichtweg nicht realisierbar ist.

I: Ja, wie kommt dann so was zustande? Solche offensichtlichen Lücken dann?

TL: Weil – ein Verkäufer, ein VB will immer verkaufen – und ein Techniker sieht immer den technischen Teil. Und das sind verschiedene Dinge, dass wir – das technische Wissen für gewisse Produkte nicht haben, der aber so verkauft wurde, dass wir Teile nicht liefern können – weil wir sie nicht geliefert bekommen beziehungsweise weil wir einen Vertrag abgeschlossen haben für Teile, die überhaupt nicht mehr lieferbar sind, weltweit zum Beispiel, hatten wir jetzt wieder. (1) Ja, es wurde, vom Lieferanten wurde gesagt, Ok, wir können liefern und dann wurde halt ein Vertrag mit dem Kunden abgeschlossen, wurde aber nicht berücksichtigt, dass die Größenordnung, die wir brauchen, gar nicht mehr lieferbar ist.

In der Binnenperspektive des Gesamtunternehmens erscheint das Call Center als zentralisierter Wissenspool, in dem Wissen und Kompetenzen erfahrener Techniker gebündelt werden, um Externen (Kunden wie Technikern) zur Verfügung zu stehen. Auf der Grundlage der Informationen des Kunden werden Probleme identifiziert und ein dem Supportvertrag entsprechender Aktionsplan für deren Lösung erstellt. Insofern ist es Teil eines konzernweiten systemischen Rationalisierungsprozesses, der in der Außenperspektive die Beratung in den Mittelpunkt stellt. Auffällig ist, dass hinsichtlich der Kommunikation den Agenten relativ große Freiheiten im Umgang mit den Gesprächsskripten eingeräumt werden; strikt zu befolgende Skripte existieren nicht. Innerhalb dieser globalen Arbeitsteilung erstrecken sich die konkreten Aufgaben der Agenten in den untersuchten Arbeitsbereichen Kassensysteme und Rechneranlagen⁸³ jeweils auf die Betreuung von Geschäftskunden. Dies gestaltet sich aber derart spezifisch, dass eine personelle Fluktuation zwischen den einzelnen Abteilungen ausgeschlossen ist. Lediglich im Bereich der Kassensysteme wird ein rollierender Einsatz der Mitarbeiter verschiedener Systeme für die Zukunft in Erwägung gezogen.

Priorität im Arbeitshandeln des Bereichs *Kassensysteme* hat eine schnelle Fehlerdiagnose und die Aufstellung des entsprechenden Aktionsplanes zur Problembehebung. Das Informationssystem gibt dafür für konzerneigene wie -fremde (aber gleichwohl betreute) Systeme formale Aufgabenschritte vor, die abzuarbeiten sind. Auf diesem Wege werden vertraglich fixierte Prozessabläufe eingehalten. Dabei ist es das Ziel, soweit wie möglich alle Fälle am Telefon fallabschließend zu lösen, ohne Techniker zu entsenden. Letzteres ist genehmigungspflichtig, sofern nicht ausdrücklich im Servicevertrag enthalten und durch den Kunden protegiert. Im Sinne dieser Regelung ist auch der Verzicht auf Zeitvorgaben für einen Call. Wo es die Struktur der Arbeitsaufgabe zulässt, gewinnen verkaufende Elemente zunehmend an Bedeutung, etwa wenn es um das Angebot einer verbesserten Technologie geht. Dies verweist auf eine Marktorientierung des Unternehmens, die als Anforderungsprofil an die Beschäftigten weitergegeben wird.

Nebenpflichten (Zusatzaufgaben) sind die Dokumentation von Fällen im Informationssystem für die Erstellung und die sukzessive Erweiterung eines zentralen Wissensmanagements, sowie die Pflege der für Testzwecke

83 Daneben besteht jeweils ein Projekt Support Finanzdienstleistung und Fernwartung Drucker. Zwischen den einzelnen Bereichen bestehen weder personelle noch aufgabenbezogene Verbindungen, da ein projektübergreifender Einsatz auf Grund der Spezifität kaum zu realisieren ist (was allerdings bei verwandten Bereichen für die Zukunft angedacht ist).

vorhandenen technischen Systeme. Für die auf Grund der problemorientierten Architektur kaum abschätzbaren Zeiten geringen Anrufaufkommens ist die Selbstqualifikation der Agenten mittels des computergestützten Informationssystems vorgesehen.

Die qualifikatorischen Voraussetzungen für die Tätigkeit erstrecken sich sowohl auf technisches Expertenwissen als auch auf kommunikative Kompetenzen. Fachwissen hat im Bereich des technischen Supports einen hohen Stellenwert, der durch Kommunikation nicht ersetzt werden kann. Letztere hat vor allem den Charakter von Übersetzungsleistungen aus einer technischen Fachsprache in Alltagssprache (anders beispielsweise als in der Finanzdienstleistung, wo es sich beim Vertrieb von Produkten kommunikativ häufiger um eine Überzeugungsleistung handelt). Daher ist die Kommunikation mit Kollegen zum Ideen- und Gedankenaustausch in der täglichen Arbeit unabdingbar, um die Arbeitsaufgabe zu bewältigen. Zu beobachten ist regelmäßig eine während des Telefonats mit den Kunden kollektiv erarbeitete Problemlösung. Allerdings sind nicht nur ausgebildete Techniker, sondern auch fachfremde Personen im Einsatz, die entsprechend ihres dann eingegrenzten Aufgabengebietes geschult werden.

Die rein kommunikative Tätigkeit bringt es mit sich, dass den Agenten alltagspraktische Expertise als technischer Praktiker tendenziell verloren geht. Zur Abmilderung werden im Bereich Kassensysteme Testreihen mit Originalprodukten installiert, um Fehler beim Kunden vor Ort simulieren zu können. Gegebenenfalls werden die Mitarbeiter regelmäßig vor Ort als Techniker eingesetzt, um den sinnlichen Bezug zur Praxis nicht zu verlieren. Im Zuge dessen spezialisieren sie sich zunehmend auf die in ihrem Bereich eingesetzten Kassensysteme, verlieren mit der Zeit aber die Expertise für andere.

Im Bereich der *Großrechnerbetreuung* werden die eingehenden Kundenanrufe ebenfalls durch eine zentrale Problemannahmestelle bearbeitet, die örtlich separiert ist und als Torwächter fungiert. Diese Prozedur stellt sicher, dass sich die Agenten frei vom Druck des wartenden Kunden offline seinen Problemen annehmen können. Sie können sich auf ihre fachlich anspruchsvolle Tätigkeit konzentrieren und werden nicht mit zusätzlichen Kommunikationsaufgaben betraut. Dieser Puffer ist notwendig, um eine der komplexen Materie angemessene zeitliche Entkopplung zu erlangen und mögliche Prozeduren ob eventueller Nebenfolgen kritisch zu beleuchten. Der Kunde wird per Outbound-Call dann angerufen, wenn die entsprechende Lösung für sein Problem erarbeitet wurde und Schritt für Schritt bei dessen Behebung begleitet. Bei fachlichen Fragen erfolgt die Eskalationsstufe über

den Teamleiter, der neben seinen Führungsaufgaben insofern auch eine Rolle des fachlichen Supervisors einnimmt.

Die *monothematische Aufgabe* der jeweiligen verschiedenen Abteilungen des Call Centers ist eine möglichst *direkte Lösung akuter Problemlagen* der Kunden. Dazu wird auf eine im Vergleich zu anderen Call Centern vergleichsweise hohe fachliche Expertise der Agenten bei gleichzeitig relativ unbedeutender Kommunikationskompetenz gesetzt. In allen seinen Gliederungen fungiert das Call Center damit als *zentralisierter Wissenspool*, der den Status der hier beschäftigten Agenten als *Experten* betont. Dabei handelt es sich um eine *multiple Spezialisierung* einzelner Linien unter dem Dach des Gesamtunternehmens, die eine entlang inhaltlicher Wertschätzung (Kassensysteme vs. Rechneranlagen) verlaufende Hierarchisierung impliziert.

4.2.5 DBdialog

Weitestgehend ist das Call Center des Unternehmens als Inbound-Call Center zu bezeichnen; Outbound-Gespräche sind nur in Ausnahmefällen und nach Genehmigung möglich. Zentrale Arbeitsaufgabe der größten Abteilung ist die Erteilung von Auskünften und Beratungen zum Reiseverkehr, gekoppelt mit einem Verkaufsauftrag. In dieser Hinsicht handelt es sich um eine generalistische Tätigkeit, die den Fallabschluss als Einheit von Annahme, Beratung und Verkauf versteht. Kennzeichnend ist hier ein stark auf die rechtlichen Bedingungen eines mündlichen Vertrages abgestimmtes Skript, das die Mitarbeiter dieser Abteilung befolgen müssen.

In einigen Bereichen finden sich Agenten mit einer zusätzlichen Spezialisierung für Sonderaufgaben, in denen der vorgenannte Verkaufsabschluss entfällt. Das betrifft neben den fremdsprachigen Agenten vor allem das Beschwerdemanagement: hier sind neben dem Fachwissen vor allem Kenntnisse in schriftlicher Kommunikation notwendig (E-Mail) und es handelt sich zum Teil um ganze Kommunikationsketten. Ganz anders sieht es wiederum in den Bereichen des Fundservice und der Telefonauskunft aus: hier sind weniger umfängliche Gespräche üblich. Dabei haben die Agenten des Fundservice ein eventuelle Suchprozesse strukturierendes Skript zu bearbeiten, während die Telefonauskunft kaum Vorgaben hinsichtlich der Gesprächsführung hat. Dies wird dadurch unterstützt, dass die Kommunikation zwischen den Agenten und den Kunden in gewisser Hinsicht stärker auf einer gemeinsam geteilten Sprache basiert, als dies für die Problemlagen der Technischen Supportline oder auch der Fachsprache in der Finanz-

dienstleistungsbranche der Fall ist. Insofern dominiert das Fachwissen über kommunikative Kenntnisse bzw. werden letztere unternehmensseitig stark formalisiert.⁸⁴ Im Regelfall wird in allen Abteilungen Inbound telefoniert. Partiell sind in Ausnahmefällen Outbound-Gespräche möglich (zum Beispiel bei Technikausfall während der Kommunikation). Allerdings finden diese Gespräche nicht über die Telefonanlage selbst statt, sondern über das Teamleiter-Handy. Telefonate dieser Form sind grundsätzlich begründungspflichtig, womit sichergestellt werden soll, dass diese Form des Kundenkontakts nur in Ausnahmefällen genutzt wird.

Nicht nur anhand des mit der jeweiligen Stufe verbundenen Entgelts, sondern auch an der mit den einzelnen Tätigkeiten verbundenen unternehmensseitig wahrgenommenen unmittelbaren Wertschöpfung, machen sich Segmentationen fest, die bis weit in die Belegschaft hinein wahrgenommen werden: der Reiseservice besitzt den vergleichsweise höchsten Status vor dem Beschwerdemanagement; erst danach folgen Telefonauskunft und Fundstellenservice. In der Regel verfügen die Agenten über eine ihrem Bereich entsprechende Qualifikation, ein kleiner Teil der Agenten verfügt jedoch über bereichsübergreifende Kenntnisse, die zu einem begrenzt flexiblen Einsatz über die einzelnen Bereiche hinweg befähigen. Rollierende Einsatzsysteme sind jedoch (im Gegensatz etwa zur DialogBank 2 und ähnlich der Technischen Supportline) weitgehend unbekannt und allenfalls auf Teamleiterebene vorgesehen. Nicht nur die stark ausdifferenzierte Aufgabenstruktur, sondern auch die damit einhergehende Spreizung der Entgeltstruktur (vgl. Kap. 4.5) erschwert ein solches Modell.

Hinsichtlich der Formen tätigkeitsbezogener Kooperation stellt DBdialog insofern eine Ausnahme dar, als hier ausdrücklich der Austausch auf Agentenebene nicht gewünscht ist, was von entsprechenden isolierenden Strukturen arbeitsorganisatorisch begleitet wird: dazu zählen die Platzierung der Agenten an Einzelplätzen, wie insgesamt die Teamkommunikation durch individuell variierende Schichtzeiten erschwert ist. Sachbezogene Gründe für ein solches Vorgehen lassen sich nicht feststellen. Zu erklären ist es allerdings in machtheoretischer Perspektive: offensichtlich sollen nicht-institutionalisierte Formen kollektiver Gegenmacht durch isolierende Arbeitsorganisation unterbunden und entstehende Konflikte in etablierte Wege kanalisiert werden.

84 Gleichwohl ist Berufsfachliches wie unternehmensbezogenes Wissen zwar von Nutzen, jedoch nicht unbedingt erforderlich, wie die Beschäftigung von fachfremden, zeitbefristet eingestellten Agenten zeigt.

Resümierend lässt sich festhalten, dass das Call Center von einem relativ *undurchlässigem System funktionaler Segmentierung* gekennzeichnet ist. Die von einander getrennten Bereiche sind nicht nur entlang der administrativen Managementebene voneinander getrennt, sondern weisen in ihren Tätigkeitsstrukturen keine Überschneidungen auf. Intern differenzieren sie sich jedoch noch einmal aus: Reiseservice und Beschwerdemanagement bilden einen Part relativ komplexer Dienstleistung, während Fundservice und Telefonauskunft eher wenig komplexe Tätigkeiten darstellen. Bereits organisatorisch als getrennte Bereiche konzipiert, separiert sich auch die Belegschaft selbst entlang dieser Aufgabenstruktur und unterhält in nur geringem Maß grenzüberschreitende Kontakte.

4.2.6 T-Com

Das Tätigkeitsprofil der Center der T-Com lässt sich als Beratungsdienstleistung mit Aktivierungscharakter kennzeichnen: üblicherweise rufen Kunden mit Problemen oder Anliegen an, die eine Auskunft oder aber die Einleitung eines Geschäftsprozesses zur Folge haben. Dabei ist der ganz überwiegende Teil der Agenten mit Privatkunden befasst; lediglich ein Team bedient kleine Geschäftskunden. Dies ist jedoch keine Hauptscheidelinie zwischen Arbeitsbereichen, da sich die faktische Arbeit bei Privat- bzw. Geschäftskunden im Wesentlichen gleicht.

Bis auf wenige Ausnahmen (drei Teams, die vor allem für Rechnungsfragen zuständig sind und über eine eigens geschaltete Nummer kontaktiert werden können) haben die Agenten einen universalistischen Auftrag: sie sind für einfache Auskünfte ebenso zuständig wie für das Beschwerdemanagement und die Initiierung technischer Vorgänge auf Seiten der Techniker vor Ort. Entsprechend ihrer Aufgabenstruktur müssen die Agenten über ein generalistisches Qualifikationsprofil verfügen. Innerhalb der Teams entwickelt sich eine moderate Spezialisierung nach persönlichen Vorlieben und Fähigkeiten.

Ähnlich gehen die Agenten auch hinsichtlich des aktiven Vertriebs vor: obgleich faktisch die Inbound-Telefonie dominiert, sind sie in Zeiten geringen Anrufaufkommens zusätzlich mit dem Auftrag zur Outbound-Telefonie betraut. Dies dient zum einen einer effektiven Nutzung der zur Verfügung stehenden Personalkapazitäten, zum anderen wird damit zusätzlich dem Cross-selling-Auftrag der Zentrale entsprochen. Die Outbound-Telefonie ist von Seiten des Unternehmens allerdings nicht nach der Logik der

Erreichbarkeit der Kunden organisiert, sondern ausschließlich an Zeiten geringen Anrufaufkommens orientiert durchgeführt.⁸⁵

I1: Verkaufen se dann nicht viel über Outbound oder?

A: Nee, also ich kann mich nicht dran erinnern, dass ich jemals groß über Outbound verkauft habe, nein. Ich habe auch schon den Vorschlag gemacht, die mögen doch sich ein paar Kollegen, es gibt ja Kollegen, die machen das ganz gerne, weil se dann diese Problemfälle alle nicht haben, dass se dann sagen wir nehmen die paar Kollegen setzen die hin und machen das denn. Und wenn die anderen, die dat nicht machen wollen, weil' s auch beim Kunden besser ankommt von den Kollegen, die es halt wirklich wollen vielleicht. Aber dat „nein wir müssen es alle machen irgendwie und ...“ na ja so kommt das dann aber auch an.

I1: Sie können das ja auch zeitweise machen irgendwie, was weiß ich vier Tage am Tag, eh vier Stunden?

A: Ich glaube die Kunden merken das, dass wenn ich da anrufe, dass ich eigentlich gar nichts verkaufen will, sondern nur meine Ruhe haben will und eigentlich bloß n zwangsmäßigen Anruf da tätige.

I2: Wie lange müssen Sie jetzt, diese Outbound-Calls machen da jede Woche?

A: Das ist unterschiedlich, das kommt immer drauf an wie die Gesamtlage an dem Tag da zufällig ist, das gibt so Tage da musste gar nicht. Dann gibt's so Phasen, wo man sagt, es soll nach 15 Uhr kein Outbound mehr gemacht werden und vor 11.30 Uhr nicht. Dazwischen, also zwischen 11.30 Uhr und 15 Uhr.

I1: So mittags rum?

A: Genau, wo die alle zur Arbeit sind, und sowieso keiner groß zu Hause ist.

Diese hier thematisierte Selbstzuweisung ist zwar formal nicht vorgesehen, wird aber von Seiten einiger Teamleiter aufgrund übereinstimmender Interessenlage (z.B. die vorgegebenen Verkaufsziele als Team zu erreichen) toleriert. Insoweit damit Monotonieeffekte verbunden sind, wird ihnen auf Seiten der Agenten üblicherweise mit dem Verweis auf die arbeitsökonomischen Vorteile und der vordergründigen persönlichen Zufriedenheit begegnet.

Eine tendenzielle Arbeitsverdichtung entsteht durch die Notwendigkeit permanenter Informationsbeschaffung in Bezug auf Veränderungen in der Produktpalette bzw. in Prozessabläufen. Als Unternehmen in einem volatilen Umfeld sind diese Innovationen Normalität und übertreffen in ihrer Dynamik die ebenfalls sehr agilen Unternehmen der Finanzdienstleistung. Zu-

85 Paradox an dieser Situation ist nun aber gerade, dass ein geringes Anrufaufkommen darauf verweist, dass die Kunden in der Mehrzahl nicht erreichbar sind (z.B. in der Ferienzeit) oder dass sie zu dieser Zeit nicht angerufen werden möchten (z.B. nach zwanzig Uhr am Abend).

gleich erlangt der Verkaufsauftrag zunehmend an Bedeutung. Er bezieht sich sowohl darauf, neue technische Modelle anzubieten als auch insbesondere darauf, modifizierend auf Vertragsmodalitäten einzuwirken (z.B. bei der Umstellung auf eine Online-Rechnung) und damit dem Unternehmen einen Mehrwert zu verschaffen. Dabei stehen den Agenten eine Reihe von technischen Unterstützungstools zur Verfügung (z.B. pop-up Fenster mit Hinweisen auf Produktsprache oder die systemseitige Kennzeichnung von Kundenprofilen).⁸⁶

In den Call Centern der T-Com herrscht insgesamt eine multiple Aufgabenzuweisung vor. Das damit entstehende komplexe Qualifikationsprofil der einzelnen Mitarbeiter erhöht für das Unternehmen die Einsatzbreite jedes einzelnen Agenten: sie arbeiten per se auf einem Multitasking-Level. Allerdings führt dies nicht zu einer Anreicherung der Arbeitstätigkeit, sondern nur zu einer Ausweitung auf der grundsätzlich gleichen Dienstleistungsstufe.

Dieser als enlargement zu klassifizierenden Struktur entspricht, dass auch zusätzliche expertise Aufgaben der Agenten bestehen, die sie innerhalb ihres Teams übernehmen (etwa die Vermittlung von spezifischen Kenntnissen zu einzelnen Produktlinien oder Prozessen, ohne dass dies die Ausmaße einer symbolischen Überformung annimmt; vgl. dagegen 4.2.1). Andererseits gibt es Aufgabenbereiche, die darüber noch hinaus gehen: In diesem Zusammenhang sind bei einzelnen Mitarbeitern Verhaltensweisen zu beobachten, die unmittelbar im Zusammenhang mit Karriereoptionen stehen: die Beteiligung an über den eigentlichen Telefonauftrag hinausgehenden und weitestgehend dem Call-Center-Verbund zu Gute kommenden Aktivitäten eröffnet die Möglichkeit, sich neben dem Teamleiter zu etablieren und aus der Masse der Agenten herauszutreten. Dazu zählt insbesondere, sich an standortübergreifenden Arbeitsgruppen zu beteiligen. Derlei Tätigkeiten sind positiv sanktioniert und werden mit einer Freistellung vom Telefondienst organisatorisch ermöglicht. Insoweit findet die operative Führungselite auf der Teamebene durchaus Gelegenheit zum job enrichment, während dies dem überwiegenden Teil der Agenten verwehrt ist.

Die Arbeitsaufgaben in den Call Centern der T-Com sind *universalistisch* angelegt. Im Vordergrund der Administration von Arbeitsaufgaben steht ein *top-down-Modell* der Verteilung von Arbeitsaufgaben, das weitestgehend darauf setzt, mit *absteigender Hierarchie eine erhöhte Regelungs-*

86 Hinsichtlich des Verkaufsauftrages besteht dabei ein Konkurrenzverhältnis zwischen den verschiedenen Verkaufskanälen des Unternehmens, was die Arbeit teilweise erschwert (vergleichbare Situation: DBdialog).

dichte zu etablieren. Faktisch wird dies allerdings durch die alltägliche Praxis in den Teams konterkariert. Diese Zwitterstellung erscheint auch deshalb opportun, weil die inhaltliche Ausrichtung der einzelnen Agenten von der einfachen bis zur komplexen Verrichtung reicht und damit einerseits sowohl die relative Freiheit etwa des Beispiels der Technischen Supportline benötigt, andererseits aber hoch standardisierbare Aktivitäten beinhaltet.

4.2.7 Diversifizierte vs. monothematische Arbeitsaufgaben

Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse hinsichtlich der Aufgabenstruktur und hierarchischen Einbindung zusammen:

Tabelle 4: Arbeitsaufgaben und -teilung

DialogBank 1	Komplexe Finanzdienstleistungen; Tayloristische Logik der Kundenbetreuung mit starker Weisungsmacht durch dislozierte Zentrale; perforierte Spezialisierung und Arbeitsteilung, ergänzt durch ideologisch überhöhtes job enlargement; primäre Orientierung auf (qualitativ ausreichende) Quantität und Verkauf
DialogBank 2	Vergleichsweise weniger komplexe Finanzdienstleistungen; Tayloristische Logik der Kundenbetreuung mit starker Weisungsmacht durch dislozierte Zentrale; weitgehende Spezialisierung und Separierung der einzelnen Aufgabenbereiche mit statusbezogener Abgrenzung; primärer Fokus auf Quantität und Verkauf
Sparkasse	Komplexe Finanzdienstleistungen; fachliche Ganzheitlichkeit im Rahmen der Aufgaben, Spezialisierungstendenzen gering; Fokus auf Qualität der Dienstleistung; partielle fachfremde Überformung der Arbeit; unterkomplexer Institutionalisierungsgrad; Verkaufsauftrag kein Hauptbestandteil der Arbeit
Technische Supportline	Technischer Expertendienst; beratend mit Problemlöseauftrag; abteilungsbezogen multiple Spezialisierung thematisch getrennter Bereiche; Verkaufsauftrag untergeordnet
DBdialog	Auskunftsdienste (teilweise beratende Funktion); diversifizierte Tätigkeitsstruktur mit weitgehend undurchlässigem System funktionaler Segmentierung; bei absteigender Hierarchiestufe zunehmende tayloristische Regelungsdichte;

	partiell starke Orientierung auf Verkaufsauftrag in Konkurrenz zu anderen internen Vertriebswegen
T-Com	Beratungsdienstleistungen (incl. Auskunftsdienst), dominanter Verkaufsauftrag, universalistische Tätigkeitsstruktur mit bei absteigender Hierarchiestufe zunehmender tayloristischer Regelungsdichte

Nur die Technische Supportline ist innerhalb der Verkaufsstrategie ihres Mutterkonzerns nachgeordnet und kann allenfalls durch ihren Service zukünftiges Käuferverhalten am Rande beeinflussen. Intern ist sie monothematisch in Arbeitsgruppen organisiert, die ihre Aufgaben umfassend und abschließend bearbeiten. Zwischen ihnen existieren kaum inhaltliche Bezugspunkte. Eine hinsichtlich der Verkaufsstrategie nahezu unentschlossene Stellung nimmt das Call Center der Sparkasse ein: sie prozessiert zwar Verkaufsaufträge, deren Bedeutung ist aber in der Gesamtschau fast randständig zu nennen. Beiden Unternehmen sind im Rahmen der jeweiligen Expertise der Beschäftigten ein relativ ganzheitlicher Ansatz im Bearbeiten von Anfragen eigen, der den vor Ort tätigen Gruppen eine relativ hohe Autonomie innerhalb vorgegebener Bedingungen einräumt. Damit geht die alltagspragmatische Durchbrechung von formal bestehenden Hierarchiestufen einher, auch wenn diese dadurch nicht aufgehoben werden können.

Auch die Center der T-Com weisen ihren Beschäftigten eine relativ umfassende Bandbreite von Aufgaben zu und entkräften damit das vordergründige Argument, dass vor allem die Größe eines Betriebes ausschlaggebend für eine rein tayloristische Ablauforganisation sei. In ihrer Gesamtheit werden allerdings eher strukturell äquivalente Beratungsprozesse mit einer relativ hohen Überschneidung von Fachkenntnissen gebündelt; eine ganzheitliche Gestaltung, die auch vorbereitende Aktivitäten einschließt, wird nur partiell und nur ausgewählten Mitarbeitern ermöglicht. Zudem steht der Verkaufsauftrag deutlich im Vordergrund der Kommunikationsarbeit.

Allerdings sind hier wie auch bei den weiteren drei Call Centern die Hierarchien deutlich stärker ausgebildet als in den erstgenannten Institutionen: Nicht nur eine starke Weisungsmacht und deren Anwendung seitens der Zentrale, sondern auch ein auf formale Befugnis setzendes System der alltäglichen Arbeitsorganisation schränkt Spielräume vor Ort erheblich ein. Neben den getrennten Sphären von Planung und Ausführung, deutet auch die nach dem top-down-Prinzip organisierte Durchsetzung von Arbeitsschritten und die dazugehörigen Kontrollen (vgl. Kap. 4.4) auf ein als tayloristisch charakterisierbares Verständnis vom Arbeitsablauf hin. Dem wi-

dersprechen auch gelegentliche Projekte, die von Mitarbeitern durchgeführt werden, kaum.

Vergleichen wir die hinsichtlich ihrer beruflichen Qualifikation gleichrangigen Beschäftigten der Sparkasse und des Centers DialogBank 1, so wird erkennbar, dass die fachliche Expertise an sich kaum dafür ausschlaggebend ist, ein Center in der einen oder anderen Form zu organisieren. Wenn, wie am Beispiel der T-Com herausgearbeitet, auch die Größe kein erklärender Faktor ist, liegt es nahe, den Institutionalisierungsgrad als analytisch aussagekräftige Variable heranzuziehen: Offensichtlich ist der Experimentalcharakter der Sparkasse ausschlaggebend dafür, dass es über den Umweg unzureichender organisatorischer Einbindung zu in ganzheitlicher Perspektive positiven Effekten hinsichtlich der Arbeitsgestaltung kommt. Bei institutionell festeren Formen, zumal von Entscheidungen der Zentrale überformt, kommt es selbst bei neuen Call Centern wie der DialogBank 1 dagegen relativ schnell zu Spezialisierungen und Arbeitsaufgaben, die unterhalb der eigentlichen Qualifikation angesiedelt sind.

4.3 Teamstrukturen, Hierarchien und innerbetriebliche Kommunikation

Die Morphologie von Call Centern ist durch Gruppenstrukturen gekennzeichnet: die Teams umfassen gewöhnlich 12-15 Personen. Diese in vielen Untersuchungen ausgewiesene Größenordnung scheint sich ebenso als Standardmaß weitgehend durchgesetzt zu haben wie die üblicherweise dreigliedrige interne Hierarchisierung: administratives Management – operativ verantwortliche Teamleiter – Agenten. Entlang dieser Strukturen hat sich in der Arbeitsforschung ein Disput darum entzündet, ob es sich hierbei um eine flache oder nicht vielmehr angesichts der Gruppengröße durchaus starke Hierarchisierung handele (vgl. Bittner et al. 2002). Bedeutsamer als dieser Streit um mehr oder weniger fluide Quantitäten erscheint jedoch die Perspektive darauf, was den einzelnen Ebenen strukturell möglich ist, um die Arbeit zu beeinflussen. Dazu gehört, den organisatorischen Rahmungen und den aus ihnen entstehenden Anforderungen ebenso Aufmerksamkeit zu schenken wie damit verbundenen Restriktionen. Dies bezieht sich nicht nur auf die direktive Gewalt des administrativen Managements, die sich entsprechend der jeweiligen Führungskultur durchsetzt, sondern kommt im Arbeitsalltag vor allem auf den Ebenen der Teamleiter und der Teams zum Tragen. Betrieblich organisierte interne wie teamübergreifende Kooperationen oder eben Abgrenzungen voneinander beeinflussen die Formen institutionellen wie individuellen Lernens ebenso wie Formen der gegenseitigen Unterstützung oder des Wettbewerbs gegeneinander. Im Folgenden steht dieses Zusammenspiel aus strukturellen Gegebenheiten und kommunikativen Gelegenheiten im Mittelpunkt der Betrachtungen.

4.3.1 DialogBank 1

Im Hinblick auf die Hierarchietiefe ist das Call Center DialogBank 1 konventionell aufgebaut: neben dem verantwortlichen administrativen Manager gliedern sich die operativen Einheiten jeweils in Teamleiter und deren Stellvertreter sowie Agenten. Rund ein Dutzend Personen bilden jeweils ein Team, die vom Management in klassischer Perspektive als „*disziplinarische Einheiten*“ verstanden werden. Als eine zwischengelagerte Ebene haben sich erfahrene Agenten etabliert, die sich als Multiplikatoren themenspezifisches Wissen aneignen und weitergeben, sowie Senior-Agenten, die als Coaches fungieren. Dafür werden die Agenten jeweils von der Telefonie zeitweise oder dauerhaft partiell entbunden.

Sieht man einmal von der erwartbaren Separierung des administrativen Managements in einem eigenem Büro ab, werden Scheidelinien der Zugehörigkeit zur Ebene der Agenten bzw. der Teamleiter im Center der DialogBank 1 bereits durch die räumliche Anordnung⁸⁷ sichtbar: Sie gruppieren sich inselförmig abseits der Telefonsarbeitsplätze, allerdings mit permanentem Blick auf die Agenten – eine im Wortsinne konfrontative Positionierung. Dieser Situation steht die relative Freiheit der Agenten gegenüber, sich abseits ihrer Teamzugehörigkeit einen der Arbeitsplätze frei zu wählen. Üblicherweise verbleiben die Agenten dazu allerdings in ihren jeweiligen Großraumbüros. Diese Praxis fördert auf der Ebene der Agenten einen abteilungsbezogenen Austausch zwischen den einzelnen Teams (vgl. dagegen die Center der T-Com; Kap. 4.3.6) und ermöglicht es beispielsweise produktbezogene Aktionen teamübergreifend zu prozessieren.

Kooperation und beiläufiger Austausch zwischen den Teams ergeben sich beiläufig durch eine alternierende Verantwortung der Teamleiter für das gesamte operative Tagesgeschäft (z.B. Personaleinsatz, die Einhaltung des Servicelevels usw.). In dieser Hinsicht organisieren sie das Call Center und entlasten das lokale Management. Ihr Aufgabenbereich erfährt zudem eine Verlagerung auf Stabsstellenfunktionen, soweit es sich um z.B. konzeptionelle Erarbeitung von Projekten u. ä. handelt.

I: Vielleicht noch zu dem Spannungsverhältnis. Ähm sie haben gerade die äh den Part zu den Mitarbeitern beschrieben aber sie haben noch die Geschäftsleitung. Wie sieht denn, oder bekommt überhaupt die Geschäftsleitung etwas von dieser doch spannungsreichen Situation was mit?

TL: Also Herr Manager war jetzt‘ mit dabei in diesen/ in dieser Runde, genau. Er hatte, seine Anwesenheit war mir auch ganz wichtig, dass er da mit dabei ist. Dass er auch mal sieht, mit was für Dingen beschäftigt wir uns denn tatsächlich? Und –

I: Sprechen Sie mit dem Manager auch? Es gibt ja diese Teamleiterrunde oder so etwas?

TL: Genau, Teamleiter jour fix einmal wöchentlich.

I: Ja, da is er dabei, oder?

TL: Da is er dabei. Also es gibt ein kleines – Teamleiter jour fix, da is er nich mit dabei. Da unterhalten wir uns über operative Dinge. Da werden Ideen, Visionen entwickelt. Wie können wir bestimmte Dinge tun. Da brauchen wir ihn nicht dabei zu haben. Wir brauchen ihn für die Entscheidung. Das heißt dann, zum großen Teamleiter jour fix sagen wir, wir haben uns das so und so vorgestellt. Wir möch-

87 Im Folgenden stehen ausschließlich Management, Teamleiter und Agenten im Mittelpunkt der Betrachtung; Sondergruppen wie Techniker oder Trainer spielen keine Rolle.

ten uns das gerne so tun, is das o.k. für sie oder nicht. Und dann kriegen wir unsere Entscheidung und dann setzten wir das um.

Die letztliche Entscheidungsgewalt in diesen Fragen ist dem Manager vorbehalten. Demgegenüber und im Vergleich zur Kontrollfunktion (vgl. Kap. 4.4) sind strukturierende Aufgaben der Teamleiter innerhalb ihrer Teams nahezu zweitrangig bzw. werden in weiten Teilen auf die Agenten übertragen. Eine Führung im engeren Sinne von Motivation oder Mitarbeiterentwicklung bleibt unterbelichtet bzw. wird mit dem Einfordern von Leistung gleichgesetzt (vergleichbar bei DBdialog, s. Kap. 4.3.5).

Das hat weit reichende Konsequenzen: Zum einen können sich Teamleiter auf diese Weise partiell dem Alltagsgeschäft entziehen, was ihren Status gegenüber den Agenten tendenziell aufwertet und sie zugleich von diesen entfernt. Zum zweiten hat das administrative Management mit dieser Konstruktion gleichsam einen wirksamen Puffer nach unten errichtet: Problemberichte, die von Seiten der Agenten an die Teamleiter gerichtet werden, erreichen es in der Regel nicht, sondern sind durch die aufgewerteten *Teammanager* selbst zu regeln. Dagegen werden Teamleiter für den Informationsfluss top down genutzt, vor allem für die Weitergabe von allgemeinen Informationen und zur Auswertung der Zielvorgaben. Die *Grenzstelle* Call Center (vgl. Kap. 2) mit ihrer regulierenden Funktion ist damit intern nach denselben Gesichtspunkten organisiert: Die Position des Teamleiters schottet das Management von der Umwelt (der Beschäftigten) wirksam ab. Ambivalenzen, die sich damit zwangsläufig für die Position der Teamleiter ergeben, werden im konkreten Fall dadurch gelöst, dass sie diese Funktion verinnerlichen und Widersprüche wiederum nach unten auf die Ebene der Agenten weiterreichen. Diese Konstruktion setzt sich auf einer nächst höheren Ebene fort, wenn zwischen dem Management des Standorts und dem zentralen Management in der Unternehmensleitung getroffene Vereinbarungen den Teamleitern und Agenten lediglich mitgeteilt, kaum aber erklärt werden: Hier übernimmt der lokale Manager selbst die Funktion des Gatekeepers (vergleichbar der Situation bei der DB Dialog; vgl. Kap. 4.3.5) und schottet die Zentrale ab – möglicherweise auch zum eigenen Schutz.

Die Einbindung der Agenten in die unterschiedlichen Prozesse ist lediglich formal; ihre Einlassungen spielen gegenüber anderen Erwägungen keine Rolle.

A: Also die Summen, das Volumen äh es wird von Oben vorgegeben.

II: Ja?

A: Das Ziel bei dem Projekt ist nicht ganz von Oben vorgegeben worden, da haben wir alle zusammengesessen, jeder sollte mal aufschreiben, was er denkt, wie

viele Verträge zurückkommen in der Zeit und ich frag mich asch/ escht wie die achtundachtzig zusammengekommen sind, weil ich hab ich hab zwei geschätzt - also ich kann's nicht nachvollziehen Wir ham uns alle so angekuckt, aber (2) gut wir hams gemacht

I1: Wahrscheinlich haben die gedacht jeder hat seine, die die er selber schafft aufgeschrieben und das da multi/ äh nicht multipliziert addiert (unverstl.)

A: Addiert, hm.

I2: Und gibt es da wirklich keine Verhandlungsplattform, dass man der Team-Leitung sagt: passt auf Leute, das geht so nicht?

A: Nein.

I1: Warum sind sie so unrealistisch?

A: Also ich denke mal (2), dass der Herr Manager ähm (3) auch ne Vorgabe hat, die erfüllt werden muss und da nicken die Team-Leiter ab und ähm eben, weil sie eben das nicht einschätzen können, dass das garnicht realistisch is und da auch nicht argumentieren in der Richtung, sondern einfach och nur abnicken und sagen: ja das machen wir schon irgendwie, das is denk ich der Hintergrund, diesen Standort gibt's noch nicht allzu lange, das is jetzt ein Jahr und die muss sich erst mal bewähren (2) sozusagen, das kann ich irgendwo auch nachvollziehen, aber es nützt niemanden was, wenn wenn Ziele gesteckt werden, die niemand erreicht, am Ende is es ja nur negativ für uns.

Beispielhaft bekommen sie in dieser Frage ihren Stellenwert für das Unternehmen vor Augen geführt: Sie sind Ausführende, die sich den Weisungen des Managements zu beugen haben und die geforderte Leistung bringen müssen – die im Vorfeld eingeholten Ansichten der Agenten sind bedeutungslos.

Hinsichtlich der teaminternen Kommunikation existieren institutionelle Lösungen in Form von regelmäßigen Teamtreffen. Sie finden vierwöchentlich (im Front-Office) bzw. zweiwöchentlich (im Vertrieb) statt, was auf die größere Relevanz von Zielvorgaben im letzteren Bereich zurückzuführen ist. Schwerpunkt dieser Treffen ist es, Informationen top down weiterzugeben und erreichte Zielvorgaben zeitnah zu diskutieren. Sie besitzen damit einen gewissen Verlautbarungscharakter. Die Diskussion von Problemen, die auf Seiten der Agenten bestehen, hat in diesem Rahmen kaum Platz.

Trotz der Existenz einer formalen, institutionalisierten Kommunikationsplattform besteht eine Reihe von Konflikten, die nicht kommuniziert werden können. Offen spezifische Anliegen auszusprechen, ist nicht Teil dieser eindirektionalen Diskussionskultur; schon gar nicht werden Konflikte nach oben transportiert. Für die Umsetzung von Problemgesprächen müssen die Agenten auf die Unterstützung des Betriebsrates zurückgreifen. Managementseitig wird dieses wiederum kritisch betrachtet: Bereits die Etablie-

rung institutioneller Strukturen für die lokale Interessenvertretung ist unerwünscht. Dagegen wird argumentativ eine direkte Beziehung zwischen Agenten und der Ebene des Managements favorisiert – und zugleich mit der Funktion des Teamleiters als Grenzstelle zwischen beiden Ebenen konkretisiert (vgl. auch Kap. 4.4.1).

Vordergründig hat der in der DialogBank 1 praktizierte Führungsstil den Charme partizipativer Gestaltungsoptionen und des offenen Ohrs für die Belange der Belegschaft: Dafür stehen regelmäßig abgehaltene Sitzungen auf unterschiedlichen Ebenen. In Verbindung mit den hierarchischen Strukturen des (Gesamt-)Unternehmens führen die institutionalisierten Kommunikationswege allerdings zu einem nahezu monokratischen „Management by audience“: Probleme und Belange der Belegschaft werden managementseitig nur selektiv anlässlich der Sitzungen mit den Teamleitern wahrgenommen, können nur zu besonderen, im Zweifelsfalle seitens des Betriebsrates durchgesetzten Terminen erörtert werden oder bleiben ausgeblendet. Faktisch sind die durch die Zentrale vorgegebenen Ziele sakrosankt gesetzt und wirkliche Beteiligung der Agenten wird nur dann relevant, wenn damit die Produktivität gesteigert wird bzw. Einbrüche verhindert werden können. Die Vorteile einer formal flachen und in ihren einzelnen Gliederungen transparenten Hierarchie werden durch das Einziehen mehr oder weniger unsichtbarer Schranken aufgehoben.

4.3.2 DialogBank 2

Bei gleichen Abhängigkeitsverhältnissen in Bezug auf die Zentrale unterscheidet sich DialogBank 2 von DialogBank 1 zunächst durch seine aufgabenbezogen breitere horizontale Struktur: Es existieren mehrere Abteilungen (vgl. Kap. 3.2), deren Agenten von einfachen Dienstleistungen bis hin zur Beschwerde jeweils spezifische Aufgaben bewältigen. Diese horizontale Aufstellung wird durch eine der Qualifikation nach vertikale Schichtung überlagert: In der Tendenz sind fachnah bzw. genuin fachspezifisch Ausgebildete in den vergleichsweise komplexen Tätigkeitsfeldern bzw. in der Führungskräfteebene zu finden, während der ganz überwiegend angelernte Teil der Beschäftigten den vergleichsweise einfacheren Aufgabengebieten zugeordnet ist. Diese Hierarchisierung wird unternehmensseitig durch die jüngst erfolgte Hinzuziehung von Zeitarbeitern noch verstärkt. Sie verfügen über geringe fachspezifische Vorkenntnisse, haben aber im Gegensatz zu ähnlich qualifizierten Kollegen keine langfristige Option auf Beschäftigung.

Dem Ganzen liegt ein ausdifferenzierter, vierstufiger Zuschchnitt der Aufgaben zu Grunde: Den Agenten werden so genannte Skill-Levels zugewiesen, die ihre Position im Gefüge definieren. Dass Einstiegslevel ist nicht an formale Qualifikationen gebunden und kann mit zunehmender Erfahrung verlassen werden, während das Erreichen des obersten Levels mit vergleichsweise umfangreicher Verantwortung stärker an formale Ausbildungsgänge gekoppelt ist. Für besondere Tätigkeiten (z.B. Telefonie für bestimmte Projekte) erfolgt die Auswahl der Mitarbeiter auf Grund der persönlichen Einschätzung der Vorgesetzten, in der Regel dem Teamleiter. Eine offene Kommunikation findet diesbezüglich nicht statt.

Morphologisch wird die hierin zum Ausdruck kommende Hierarchie dadurch fortgeführt, dass die in Call Centern übliche Gruppengröße ebenfalls entlang dieser Linie unterschiedlicher Aufgaben differiert: Teamgrößen von bis zu 10 Agenten in den Bereichen komplexer Beratungsdienstleistungen stehen in den vergleichsweise einfachen Dienstleistungsbereichen Konglomerate von bis zu 40 Agenten gegenüber, die von einem Teamleiter organisiert werden. Letzteren ist es unmöglich, ihr Team wirklich zu führen; sie können allenfalls ihre Einheit verwalten und jeden Einzelnen hinsichtlich der individuellen Leistung kontrollieren. Teams fungieren damit zumindest im personalbezogen stärksten Bereich als lediglich organisatorische Abrechnungseinheiten.

I: Ja. ähm ich würd noch mal gern auf ihr Team zurückkommen. Ist das überhaupt noch möglich, so was wie ein Gruppengefühl oder so was zu schaffen, wenn sie da so viele haben? Treffen sie sich überhaupt mal **alle**?

TL: Innerhalb des Teams gibt es kein Gruppengefühl. Die kennen sich teilweise überhaupt nicht oder wissen vielleicht, aha der ist auch beim Herrn L., aber mehr auch nicht. (1) Ähm wir haben jetzt – die Möglichkeit bekommen, dass wir Teammeetings abhalten dürfen. Die werden vom Ressourcenmanagement dann auch geplant – ähm – ob da allerdings alle kommen oder aber ob das dann wieder hier zehn Leute, da zehn Leute, dort zehn Leute sind, ähm das – weiß ich jetzt noch nicht. Äh wird auch erst ab nächsten – Monat dann der Fall sein, dass die dann stattfinden können.

Hinzu kommen Ingroup-Prozesse auf der Seite der Teamleiter: Sie bilden ein eigenes Team für sich, und haben in ähnlich starkem Maß wie die Kollegen aus der DialogBank 1 einen Kontrolleurstatus inne. Teamleiterpositionen werden ausschließlich durch externe Bewerber besetzt. Dies hängt vermutlich mit der besonderen Struktur der Belegschaft zusammen, die häufig über persönliche Empfehlungen von Beschäftigten zum Call Center gekommen sind. Das hat eine relativ entsprechend enge Arbeitsatmosphäre zur Folge, dem mit dem genannten Auswahlverfahren für Teamleiter ent-

gegengesteuert wird. Offensichtlich wird hier Fraternisierung befürchtet (vgl. im Hinblick auf ähnliche Befürchtungen auf Agentenebene auch Kap. 4.2.5).

Die Abteilungen werden von Bereichsleitern geführt, die zum einen die unterschiedlichen Projekte verantworten, aber auch in die Akquise einbezogen sind. Als unmittelbare Vorgesetzte der Teamleiter sind sie weitestgehend administrativ tätig, können aber in das operative Geschehen eingreifen und tun dies auch nach eigener Intention in unterschiedlichem Maß. Diese Zwitterstellung kommt auch in der räumlichen Anordnung ihrer eigenen Arbeitsstätte zum Ausdruck: sie belegen jeweils ein Büro in der Nähe ihrer Teams. Ihnen übergeordnet, und auch räumlich auf einer eigenen Etage separiert, ist der lokale Manager, der wie bei DialogBank 1 die Verbindung zur Zentrale hält und die Gesamtverantwortung für den Standort übernimmt.

Die divisionale Gliederung in aufgabenbezogen geschlossenen Abteilungen ist bei der DialogBank 2 im Vergleich zum erstgenannten Standort stark ausgeprägt. Das hat eine für Call Center seltene vierstufige Hierarchie zur Folge, die letztlich dem Wachstum des gesamten Centers geschuldet ist.⁸⁸ Insoweit die Teams allein schon auf Grund ihrer Stärke eher formale Abrechnungsgrößen denn in der Vorstellung von Gruppenarbeit agierende Einheiten sind, beschränkt sich Führung nahezu ausschließlich auf Kontrolle der Arbeitsleistung der Individuen (vgl. Kap. 4.4). In weiten Teilen ebenso wie die DialogBank 1 durch die Zentrale des Unternehmens ferngesteuert, ist davon auszugehen, dass der offensichtlich unternehmenskulturell verankerte, primär auf Kontrolle zielende Führungsstil insbesondere bei den einfachen Dienstleistungen zum Tragen kommt. Die kleineren und komplexere Aufgaben prozessierenden Teams besitzen in dieser Hinsicht einen größeren Spielraum (auch im Vergleich zu DialogBank 1).⁸⁹ Eine Beteiligung der Agenten wird allenfalls bei beginnenden Projekten relevant und beschränkt sich auf Hinweise darauf, wie ein Geschäftsprozess zu optimieren sei. Die interne Kommunikation folgt dieser strikt abgestuften Hierarchie und ihren Modalitäten. Daher gleicht sie eher einem mehr oder

88 Kurz vor der Untersuchung kam es zu einer Restrukturierung, der die gesamtverantwortlichen Manager aller Standorte zum Opfer fielen; sie wurden durch einen für alle Standorte gleichermaßen zuständigen Manager ersetzt. Zum Zeitpunkt der empirischen Erhebungen war die genaue Aufgabenteilung noch nicht absehbar, lief aber auf eine Aufwertung der Bereichsleiter hinaus.

89 Möglicher Weise korreliert dies damit, dass die DialogBank 2 länger existiert und sich bereits Routinen ausgebildet haben, die wenig Kontrolle bedürfen, wohingegen das erst gut einjährige Center DialogBank 1 dazu noch nicht in der Lage ist.

weniger gut organisierten Informationsfluss denn einem allen Seiten gerecht werdenden Austausch auch über die einzelnen Ebenen hinweg.

4.3.3 Sparkasse

Die Situation in der Sparkasse ist insofern speziell, als hier lediglich ein Team vorhanden ist, Intergruppenbezüge also nicht stattfinden können. Als Abteilung mit relativ wenigen Bezügen zu den ebenfalls in der Zentrale der Sparkasse tätigen Kollegen ist das Team auf sich selbst zurückgeworfen und sieht sich ob der Indifferenz der Geschäftsleitung vor einen unausgesprochenen Legitimationszwang gestellt. Die seit langem aufgeschobene Entscheidung, das Call Center endgültig zu etablieren oder die Aufgaben zu outsourcen, führt zu Motivationsproblemen bei der Belegschaft. In dieser Situation agiert der zuständige formelle Leiter zurückhaltend und überantwortet die Leitung des Call Centers faktisch der Teamleiterin. Allenfalls unumgängliche Aufgaben, wie die Vorstellung des Call Centers in den einzelnen Filialen, werden gemeinsam mit der Teamleiterin wahrgenommen. Angesichts des ansonsten gezeigten Desinteresses liegt allerdings der Verdacht nahe, dass dies vor allem deshalb geschieht, um sich nicht Vorwürfen der Unterlassung auszusetzen.

Als faktische Leitung des Teams fungiert eine Person, die neben den meisten administrativen Tätigkeiten bei Bedarf auch Telefonieaufgaben übernimmt. Entsprechend den Gepflogenheiten öffentlich-rechtlicher Institutionen ist sie mit dem formalen Status der Gruppenleitung ausgestattet, besitzt also Weisungsbefugnis gegenüber den Angehörigen des Teams. In der Praxis wird diese direktive Gewalt allerdings durch einen kooperativen Führungsstil ersetzt, der die Gleichheit der formalen Ausbildung zentral setzt und ein Selbstverständnis der Teamleitung als *primus inter pares* offenbart.

Die Teamleiterin wird bei Abwesenheit durch eine *inoffizielle* Vertretung ersetzt. Die Form dieser Berufung durch das Management verdeutlicht noch einmal die indifferente, nahezu abschätzigte Perspektive des Unternehmens: Die hierarchische Struktur des Teams erhält einen prekären Status. In Bezug auf die Tätigkeit als Vertreterin ergibt sich dann folgerichtig ein merkwürdiges Verfahren. Die hauptamtliche Teamleiterin arbeitet im Falle einer notwendigen Vertretung ihrer Person Schichtpläne, Ziele und anstehende Aufgaben etc. vor: Stellvertreter meint Statthalter ohne eigene Kompetenz. Dem entspricht auch, dass die Stellvertreterin üblicherweise keine zusätzlichen, über ihren Agentenstatus hinausgehenden Aufgaben übernimmt.

Die Kommunikation unterliegt durch das Zwei-Schicht-System einer besonderen Anforderung: Nur auf dem Wege der Dopplung von Teamsitzungen mit jeweils den Anwesenden können tatsächlich alle Agenten erreicht werden. In der Regel leistet die Teamleiterin, die als einzige beide Sitzungen besucht, die Übermittlungsfunktion, laviert dabei aber immer zwischen der getreuen Wiedergabe der Beiträge einzelner Mitglieder und eigenen Interpretationen. Im Alltag changiert die Kommunikation zwischen en passant sich vollziehenden Abstimmungen Einzelner und Teamsitzungen der aktuell Anwesenden (begünstigt dadurch, dass das Team in einem Raum arbeitet) und befördert damit informelle Kommunikation. Institutionell abgesicherte Kommunikationspfade über Probleme oder Handlungsbedarf existieren nicht. Solche Gelegenheiten werden selten und dann außerhalb der Arbeitszeit realisiert.

Die Kommunikationswege zu den Leitungspositionen sind unterschiedlich gut ausgebaut: Während die Teamleiterin beim unmittelbar Vorgesetzten ein vergleichsweise offenes Ohr findet (wenn dem auch nicht zwingend Taten folgen), ist die Kommunikation mit dem zentralen Management als unterkomplex und wenig verstetigt zu bezeichnen. Folgerichtig leidet darunter die Wahrnehmung der Leistungen des Call Centers, wie die Teamleiterin resümiert:

Il: Ja und diese Anerkennungsgeschichten sprich den Vorstand, (.) geht das bis runter auf die Arbeiterebene, dass die (.) da sagen: „Eigentlich war da gar nix, wir nehmen das nicht zur Kenntnis. Oder kommt der zu seiner Konferenz nicht?“

TL: Ich denke mal, so ist (.) mein Empfinden ist so, dass eben weitläufig die Meinung der Mitarbeiter so ist, dass sie sich nicht äh gut genug wahrgenommen sehen. Es gibt zumindest den einen direkten Vorstand von meinem Chef, der zu mindestens, sagen wir mal, das muss ich hoch anrechnen, och öfters schon da war im Call-Center. Der ist insofern `ne Ausnahme, dass ich sage, er weiß zumindest, wie die dort arbeiten, wie die Bedingungen sind und so in etwa, was sie machen. Weil bei 80% wird ja immer gesagt, die reden zwar alle über uns, haben uns aber eigentlich noch nie gesehen und wissen gar ne, was wir wirklich tun. Und schon das Empfinden der Mitarbeiter, denk ich ist schon bei vielen so, dass sie sich sagen: „Was wissen denn die meisten wirklich, was wir hier machen?“ Und es kommt och immer wieder, also Reaktionen von Geschäftsstellen, äh von einzelnen Mitarbeitern dort, wo die sich och wieder in dessen gestärkt fühlen, weil da eben och passiert ist, dass da irgendwo die Elektronik ne hinhauen will und dann sagt die: „Na um was geht`s denn?“ „Na zu ihnen will ich nicht. Ich will die Elektronik-Banking -Hotline.“ Da sagt die: „Na machen wir auch mit.“ Also auch so in einigen Geschäftsstellen immer wieder, klar die wissen auch nicht, was wir eigentlich hier wirklich tun. Und das führt dann schon manchmal zu Verärgern, das – da ärgern sich schon die Mitarbeiter drüber. Sie fühlen sich schon, denk ich, nicht bewusst wahrgenommen. Mein Chef, denk ich, lobt sie auch dafür nicht genug, sagen wir mal so. Aber dafür sag ich immer, bin ich ja da.

Insgesamt lässt sich die Situation als *semi-institutionalisierte Arbeitsteilung* resümieren, in der der Person der *Teamleiterin eine fokale Position* zugewiesen ist. Bei weitgehender Homogenität innerhalb des Teams stellt sie intern eher einen *primus inter pares* mit organisatorischen Sonderaufgaben dar als eine mit wirklicher Führungsaufgabe betraute Managerin. Das steht weniger mit einer ihrerseits als ganzheitlich verstandenen Auffassung von der Arbeit im Zusammenhang als vielmehr mit der *institutionellen Gleichgültigkeit* des Managements gegenüber dem Call Center. Dementsprechend sind die *kommunikativen Pfade intern wenig komplex* strukturiert, sondern in Bezug auf die übergeordneten Ebenen nahezu abgeschnitten.

4.3.4 Technische Supportline

Die Technische Supportline ist Teil eines großen Konzerns und aufgrund des hohen Abstimmungsbedarfs hinsichtlich der technischen Produkte relativ stark in die Konzernstrukturen integriert. Zwar operiert das Unternehmen in der alltäglichen Arbeit eigenständig, ist jedoch hinsichtlich der Dienstleistungsgarantie des Mutterkonzerns unmittelbar in eine Wertschöpfungskette eingebunden, ohne selbst Akzente setzen zu können. In dieser Hinsicht erscheint das Call Center der Technischen Supportline gegenüber den anderen untersuchten Betrieben als peripherer und zugleich stark integrierter Betriebsteil des Mutterkonzerns. In der alltäglichen Arbeit stellt sich dies allerdings als ein relativ moderates Abhängigkeitsverhältnis dar, dessen praktische Relevanz für die Agenten begrenzt ist.

Die Abteilungen des Unternehmens sind allein schon auf Grund der Anzahl der Beschäftigten deutlich different organisiert: während in dem größeren Bereich der Kassensysteme rund 40 Personen in mehreren Teams arbeiten, betreuen lediglich ein knappes Dutzend Mitarbeiter die Rechnersysteme und sind zu einem Team zusammengefasst.⁹⁰ Beide wie auch weitere Abteilungen werden von zwei geschäftsführenden Managern geleitet, denen neben den administrativen Aufgaben und dem Kontakt zur Unternehmenszentrale (der Technischen Supportline, nicht des Mutterkonzerns) insbesondere die Führung der Teamleiter obliegt. In der Verbindung zu ihnen liegt der eigentliche Berührungspunkt zur operativen Tätigkeit des Call Centers. Partiiell werden sie auch in Personalangelegenheiten tätig, wenn es etwa um Einstellungen, Problem- oder Jahresgespräche geht. In diesem Sinne halten sie, etwa im Vergleich zu den Call Centern der DialogBank,

90 Letztere kooperieren mit Kollegen eines anderen Standortes, welcher allerdings direkt dem Konzern unterstellt ist.

eine mittlere Distanz zum Tagesgeschäft und delegieren diesbezügliche Aufgaben an die Teamleiter, ohne dabei letztlich die Personalhoheit abzugeben.

Im personalintensiven Bereich der *Kassensysteme* arbeiten die einzelnen Teams in einem Großraumbüro, sind jedoch zu Insellösungen gelangt: Jedes kundenbezogene Team mit den daraus entstehenden spezifischen Aufgaben gruppiert sich in einer eigenen Zone mit festen, individuellen Arbeitsplätzen. Die Aufgabenstruktur erlaubt keinen rollierenden Einsatz zwischen den Gruppen. Zwischen den vier zu diesem Bereich gehörenden Teilteams bestehen kaum Kontakte. Diese Abgrenzung beinhaltet aber keine Teamkonkurrenz, sondern ist aus pragmatischen Gesichtspunkten heraus erfolgt: Gelegentlich notwendige Unterstützung kann nur von einem Mitglied des gleichen Teams erhofft werden. Damit geht einher, dass die beschäftigten Leiharbeiter nach der Einarbeitung voll integriert sind (vgl. dagegen DialogBank 2) und es zumindest in dieser Hinsicht zu keinerlei Abstufungen kommt.⁹¹ Die Kommunikation zwischen den Agenten (z.B. in Form von Erfahrungsaustausch) findet in weiten Teilen informell statt. Auf Grund der Servicezeiten und der damit einhergehenden Schichtpläne ist jedes Team regelmäßig in voller Stärke anwesend; diese Gelegenheit wird ebenso wie die institutionalisierten Teamtreffen als Plattform für den Erfahrungsaustausch genutzt.

Die etwa 40 Mitarbeiter sind in vier Teams mit einem gemeinsamen Teamleiter aufgeteilt. Sein Aufgabengebiet ist auf arbeitsorganisatorische und Führungsaufgaben beschränkt und ähnelt den in der DialogBank 2 getroffenen Bereichsleitern. Formell existieren zwei Stellvertreter, die jedoch kaum in die alltägliche Arbeit eingebunden sind (vgl. Sparkasse). Dem Be-

91 Die Unterschiede hinsichtlich der Beschäftigungsformen (Kern- und Randbelegschaft, vgl. Kap. 3.2) brechen sich bis auf die Ebene der Teilteams herunter, d.h. innerhalb eines Teilteams finden sich jeweils Beschäftigte verschiedener Gruppen. Dabei werden von Seiten des Unternehmens die Unterschiede zwischen den verschiedenen Beschäftigungsformen nicht kommuniziert. So wissen die Zeitarbeiter zum Teil nicht, dass sie für dieselbe Tätigkeit weniger Geld erhalten als die über das Tochterunternehmen Beschäftigten. Möglicherweise wird mit dieser Strategie der Intransparenz von Seiten des Managements versucht, Konflikte innerhalb der Belegschaft zu vermeiden. Im Unterschied beispielsweise zu Unternehmen DBdialog und T-Com wird von Seiten des Mutterkonzerns auf die Personalrekrutierung des Call Centers kein Einfluss ausgeübt. Die Personalauswahl erfolgt nach Kriterien, die auf eine hohe Passfähigkeit der Bewerber sowohl in Hinsicht auf das Kompetenzprofil als auch auf die Unternehmenskultur abzielen. Teilweise lassen sich mit dieser gezielten Strategie der Personalauswahl nachträgliche Qualifizierungsmaßnahmen einsparen.

reichsleiter untergeordnet sind vier Teil-Teamleiter, denen faktisch die administrative Leitung eines jeweiligen Teilteams obliegt. Zur Aufgabe dieses Funktionsbereiches zählen unter anderem die Schichtplanung und die Mitarbeiterdisposition. Für die einzelnen Teilteams wurde darüber hinaus eine zusätzliche Position zur fachlichen Unterstützung der Agenten sowie zur Entlastung des Bereichsleiters bzw. der Teilteam-Leiter durch die Übernahme von administrativen Aufgaben wie der Unterstützung bei der Erstellung von Schichtplänen sowie der Erstellung von Statistiken geschaffen. Auch die Eskalationsprozesse der Kundenkommunikation sind an bestimmte Personen delegiert und damit formal geregelt. In gewisser Weise ähnelt dieser minutiös geplante Aufbau der Zuständigkeiten und Bereichsverantwortlichkeiten den für technische Abläufe häufig verwendeten Regelkreisen – mithin überträgt das Unternehmen die aus der eigenen technischen Herkunft entlehnten Praktiken auf die soziale Konstellation gemeinsamer betrieblicher Praxis. Die allen Mitarbeitern aufgetragene Beteiligung am strikt funktional orientierten teamförmigen Handeln wird ebenfalls an dieser technischen Rationalität ausgerichtet, nicht jedoch als Teamgedanke symbolisch überhöht (vgl. dagegen DialogBank 1, s.o.). Es findet sich eine Ergänzung der sozial-hierarchischen Funktion des Bereichsleiters durch die Teilteamleiter und darüber hinaus seitens der Agenten eine Verlagerung fachlicher und administrativer Aktivitäten, mit der der hoch beanspruchte Bereichsleiter von der Verantwortung für 40 Untergebene entlastet werden soll.

I: Hör ich da jetzt so eine – Kritik nicht, aber vielleicht so eine Grundeinstellung daraus, dass so ein Teamleiterposten, so wie er bisher definiert ist, eigentlich gar nicht mehr existiert. Sie machen viel mehr und das müsste - also das klingt eigentlich mehr wie ein Abteilungsleiter, was Sie mir erzählen.

A: Ja, im Prinzip ist es der Job eines Abteilungsleiters. Das wäre aber unsinnig jetzt, eine Stelle zwischen Führungskraft und Teamleiter zu schaffen, die Verantwortung und auch die Belohnung und Entlohnung des Teamleiters entsprechend anzupassen, weil noch ein Glied dazwischen schaffen, bringt wesentlich mehr Unruhe rein, ich muss das Ganze nochmal einem mehr erzählen und mehr berichten, dann lieber der, der das ohnehin schon macht und das auch sehr gut macht, dem mehr Kompetenzen zusprechen.

Eine differenziertere Struktur ist für die nahe Zukunft nicht zu erwarten, so dass die Teilteamleiter partiell die Aufgaben des offiziellen Teamleiters übernehmen. Der fachliche Austausch im Team erfolgt jedoch ad hoc ohne Bezug auf solche hierarchische Strukturen. Ähnlich wie im Bereich Kassensysteme wird auf kooperative Arbeit gesetzt, um den Aufgaben gerecht zu werden. Insgesamt führt am untersuchten Standort das Spezialistentum

in Verbindung mit der Doppelstruktur formeller wie informeller Hierarchien zu einer weitgehenden Selbstverwaltung des Teams.

Die betrieblichen Kommunikationsprozesse verlaufen in der Regel top down, wobei sich Defizite in der Diffusion der Informationen zeigen. Insbesondere werden Entscheidungen der Manager nicht bis auf die Ebene der Agenten hinab kommuniziert. Der Informationsfluss bottom up ist in der Regel ebenso allenfalls semioptimal, die Funktionsebene des Teamleiters fungiert dabei als Nadelöhr, das Informationen steuert – und gegebenenfalls auch abschneidet.⁹² Für die Verbreitung allgemeiner Informationen (z.B. zu Produkten und Prozessen im Unternehmen) werden informationstechnisch basierte Informationssysteme eingesetzt, die jedoch in der Regel durch informelle Kanäle ergänzt werden. Dem Bereichsleiter bzw. den Teilteamleitern kommt dabei allerdings eine zentrale Funktion der Informationssteuerung zu. Partiell ist die Distribution auch einzelnen Agenten informell übertragen, erreicht dabei allerdings nicht die Dichte und den Grad der Institutionalisierung wie vergleichsweise in den Call Centern der T-Com.

Ein Grundproblem der betrieblichen Kommunikationsstrukturen besteht in der Größe des Konzerns, der tendenziell zu bürokratischen Kommunikationsstrukturen führt. Verantwortungsbezug und Zugehörigkeitsgefühl sind insofern nur abteilungsbezogen entwickelt. Dies erzeugt teilweise Kommunikationsprobleme in Hinsicht auf den Gesamtkonzern. Auch die Organisation des betrieblichen Verbesserungswesens ist in die Strukturen des Mutterkonzerns eingebunden und damit relativ bürokratisch. In der Praxis werden zum Teil informelle Wege gegangen, diese Strukturen zu umgehen, um einen aktuellen und permanenten Informations- und Wissensaustausch zu gewährleisten.

In der Technischen Supportline sind die Teams über rein formale Gebilde hinaus insgesamt als Kollektive funktionierende Gruppen individuell und eigenverantwortlich handelnder Akteure. Aufgabe des Teamleiters (und stärker als in den anderen Unternehmen auch jedes einzelnen Teammitglieds) ist es, eine funktionierende Teamstruktur zu etablieren, die erfolgreiches Arbeiten ermöglicht. Obwohl also der Teamgedanke im Arbeitsalltag durchaus eine Rolle spielt, findet sich keine ideologische Überhöhung (wie in DialogBank 1), sondern eher ein gemeinsam geteiltes, technisch-nüchternes Rationalitätsprinzip der Teamorganisation. Die berufliche Kommunikation auf Teamebene erfolgt informell, im über die unmittelbare Ar-

92 Allerdings erreicht dies nicht den Grad der Institutionalisierung wie in der DialogBank 1.

beitspraxis hinausgehenden Rahmen ist sie defizitär und erfolgt im top-down-Modus. Partiell ist sie durch die bürokratischen Bemühungen des Mutterkonzerns um Vereinheitlichung direktiv vorstrukturiert.

4.3.5 DBdialog

Ähnlich der Technischen Supportline ist das Call Center der DBdialog Teil eines outgesourcten Unternehmens, das mehrere Standorte betreibt. Formal eigenständig, ist es faktisch eng an Entscheidungen seitens der Konzernzentrale gebunden. Das betrifft Personalüberlassungen ebenso wie Vertragsgestaltungen zwischen Mutter- und Tochterunternehmen. Damit nimmt die Zentrale mittelbar auch Einfluss auf die alltägliche Arbeit der einzelnen Agenten.

Das Call Center gliedert sich in zwei voneinander organisatorisch wie räumlich getrennte Bereiche (vgl. Kap. 3.2), die jeweils von einem Geschäftsführer gegenüber der Unternehmenszentrale verantwortet werden. Die vor Ort tätige Personalabteilung sowie der Trainerstab sind für beide Einheiten zuständig. Im Geschäftsbereich Fundservice und Rufnummernauskunft bilden Teamleiter die zweite Hierarchieebene; ihnen folgen die Agenten. Im Geschäftsbereich Reiseservice und Beschwerdemanagement ist dagegen noch eine weitere Ebene eingezogen. Aufgrund der Doppelfunktion des Geschäftsführers an einem anderen Standort sind zwei Personen als Bereichsleiter und Assistenz für das operative Geschäft zuständig.

Auf Agentenebene gibt es keine institutionell verankerte Kommunikationsplattform. Informationsbezogener und vor allem konfliktbezogener Austausch auf Agentenebene ist ausdrücklich nicht erwünscht. Dies entspricht der Strategie des Managements, Kommunikationsprozesse hierarchisch zu gestalten. Zwar können die Teamleiter im Prinzip einigen Raum für sich beanspruchen und setzen auch durchaus eigene Ideen in die Tat um. Eine wirklich institutionalisierte Kommunikation, die sie frei von den Bereichsleitern agieren lässt, hat sich jedoch in der Praxis kaum durchgesetzt und verlagert sich in die mittäglichen Pausen oder auf Gespräche am zentralen Tisch der Teamleiter.

Es existiert ein computerbasiertes betriebliches Informationssystem, mittels dessen Informationen und Anweisungen auf elektronischem Wege weitergegeben werden. Trotz dieser Kommunikationsplattform besteht tendenziell ein Kommunikationsdefizit zwischen Management- und Mitarbeiterebene. Entscheidungsprozesse in der Zentrale werden top down nicht hinreichend kommuniziert. Die Defizite im innerbetrieblichen Kommunikati-

onsmanagement sind vielfältig und beziehen sich auf die verschiedensten Aspekte, beispielsweise auf die Veränderung von Prozessabläufen und Produkten oder die Vorgabe von Zielen.

Mit einer Anzahl von ca. zehn Agenten pro Team entspricht die Teamgröße in beiden Bereichen der im Call-Center-Bereich üblichen Größe. Die Teamstruktur hat dabei jedoch lediglich den Charakter einer formalen Organisationseinheit und bleibt weitgehend ohne praktischen Bezug zur inhaltlichen Tätigkeit, die von den Agenten in Vereinzelung prozessiert wird:

II: Also wie sie sagen sind die Teams jetzt auch nicht- dass die jetzt sozusagen in der gleichen Schicht arbeiten sondern das überschneidet sich dann alles; ne?

A: Ja. Da war das so man hatte weiß ich nich wir warn eh schon n'kleines Team. Und die Leute wurden dann immer noch so eingesetzt, dass man sich eigentlich gar nicht mehr gesehen hat. Ja was willste, das is doch für mich kein Team. Ein Team sind für mich Leute die also zur gleichen Zeit mehr oder weniger da sind; äh wo man sich austauschen kann; wo man vielleicht auch Freundschaften knüpfen kann; wo man auch mal'n privates Wort miteinander reden kann; äh einfach um zu sagen okay lasst uns alle zusammen was schaffen. Ja? Weil das äh was-was können sie zwischendurch ähm in diesem- ja, wir wurden dann andern- in andre Teams zugeordnet und dann wieder rausgerissen und in- na ja irgendwie hängen wir wieder n'bisschen in der Luft. Dann hab ich gesagt ja das ist Stress aber kein Team. Ja, dann kann ich mich zum Einzelkämpfer machen das kann ich dann auch.

Bei fehlender Teamkultur gibt es nur wenige tätigkeitsbezogene Kooperationsformen innerhalb der Gruppen. Dies ist von Seiten des Unternehmens auch ausdrücklich so gewünscht und wird durch entsprechende arbeitsorganisatorische Strukturen (z.B. Schichtplanungsmodell oder Arbeitsplatzzuweisung) auch weitgehend unterbunden. Die Strategie des Managements zielt auf eine unbedingte Aufrechterhaltung des Autoritätsverhältnisses zwischen Teamleitern und Agenten. Auf Seiten der Agenten bewirkt dies eine Vereinzelung, die eine Kommunikation gemeinsamer Interessen und deren kollektive Durchsetzung erschwert. Die Teams sind hinsichtlich Altersdurchschnitt und Qualifikationsniveau homogen zusammengesetzt. Dieses unterstützt die angesprochene Ausrichtung auf eine Logik der Teamorganisation, der es lediglich um die Klärung von funktionalen Zuständigkeiten geht.

Die Rekrutierung von Teamleiterpositionen findet in der Regel intern über ein Ausschreibungsverfahren statt. Die Auswahl der Bewerber erfolgt über ein Assessment Center. Ein Auswahlkriterium neben der fachlichen Qualifikation ist dabei auch die Passfähigkeit der Person zur angestrebten dynamischen Unternehmenskultur. Der Schwerpunkt der Tätigkeit der Teamlei-

ter liegt auf der Kontrolle der Agenten. Mitarbeiterführung und -entwicklung spielen hingegen eine ebenso geringe Rolle wie die Beteiligung an der Unternehmensentwicklung. Entsprechend herrscht ein direkter Führungsstil vor. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Teamleiter ihrerseits in ein Netz hierarchischer Beziehungen eingebunden sind, das von Seiten der operativen Leiter insbesondere des Bereichs Reiseservice und Beschwerdemanagement auch aktiv genutzt wird. Anlässlich vorliegender Kennzifferauswertungen erfolgende Besuche der Bereichsleitung während der Teamsitzungen führen faktisch zu einer Degradierung der Teamleiter, insoweit Erklärungen für Zielverfehlungen kaum akzeptiert werden. Statt Mittler zwischen Agenten und Leitungsebene zu sein, nehmen die Teamleiter eher die Rolle eines Vollzugsbeamten ein.

In den regelmäßig stattfindenden Teamsitzungen findet Kommunikation nahezu ausschließlich top down in Form von Informationsvermittlung und Abgleich von Zielerreichungswerten statt. Für eigene Initiativen der Agenten ist kein Platz, interne Formen der Motivation (Wettbewerbe, Incentives, etc.) sind seitens der Bereichs- bzw. der Teamleiter konzipiert und können die Agenten nur bedingt erreichen. Diesen einseitig strukturierten Prozessen kommt entgegen, dass mit der Auswahl vornehmlich junger Teamleiter (ähnlich: DialogBank 1) eine Klientel gefunden wurde, die der Leitungsebene vergleichsweise wenig entgegenzusetzen hat. Angesichts Älterer, vom Mutterkonzern übernommener Teammitglieder entstehen zwar Legitimitäts- bzw. Autoritätsprobleme; die idealtypischen Vorstellungen des Managements von einer straff zu führenden Organisation können so jedoch ohne nennenswerten Widerstand aus der unteren/mittleren Führungsebene durchgesetzt werden.

Die Strategie des Managements im Hinblick auf Restrukturierungsprozesse im Gesamtunternehmen lässt sich insgesamt als auf Dauer gestelltes ad-hoc-Management bezeichnen. Teilweise ist dies den sich permanent verändernden Markterfordernissen geschuldet bzw. lässt sich auf das Abhängigkeitsverhältnis zum Mutterkonzern zurückführen, das kurzfristige Strategiewechsel notwendig macht. Möglicherweise ist die Reaktion auf diese permanente Unsicherheit ein umso strikteres Vorgehen nach innen: Zum einen hinsichtlich einer defensiven Kommunikationskultur gegenüber den Mitarbeitern, zum anderen hinsichtlich der hierarchisch-direktiven Form der Führungsarbeit.

4.3.6 T-Com

Als klassische Inhouse-Call-Center sind die T-Com-Betriebe einerseits der Zentrale des Gesamtkonzerns verpflichtet: Ähnlich der DBdialog ist im Zusammenhang mit Marketingstrategien hinsichtlich der Personalpolitik ein durch die Zentrale dominiertes Vorgehen und temporäre Themenschwerpunkte (zum Zeitpunkt der Untersuchung etwa der ISDN-Ausbau) charakteristisch. Da ein hoch standardisiertes Produktportfolio vorherrscht, sind die Regionalgesellschaften weniger stark von spezifischen Vertragsgestaltungen mit Kunden des Gesamtkonzerns abhängig, als dies bei der Technischen Supportline der Fall ist. Das erlaubt den regionalen Divisionen im Rahmen der Vorgaben (und gegebenenfalls in Abstimmung mit anderen regionalen Divisionen) eigene Wege zu gehen. Das regionale Management ist also nicht nur Vollzugsgehilfe des zentralen Managements, sondern kann auch eigene Schwerpunkte setzen.⁹³

Organisatorisch sind die Call Center dem unterhalb der Ebene des Niederlassungsleiters firmierenden regionalen Vertriebsleiter unterstellt. Diesem ist eine Assistenz zugeordnet, die für sämtliche Call Center der Niederlassung zuständig ist und unter anderem konzeptuell arbeitet bzw. standortübergreifende Aktivitäten koordiniert. Personaltechnisch werden alle Betriebsteile durch die regionale Personalverwaltung administriert. Beide Funktionen sind den vor Ort tätigen operativen Managern der einzelnen Call Center übergeordnet. Sie sind für einen oder mehrere Standorte zuständig und werden darin von der Assistenz unterstützt.⁹⁴ Unterhalb dieser Ebene befinden sich die Teamleiter und schließlich die Agenten. Im Zusammenhang mit einigen Querverästelungen, die aus der dislozierten Situation mehrerer Standorte erwächst und übergreifende Projektgruppen notwendig macht, führt die gegenüber den anderen Fällen vergleichsweise steile Hierarchie zu partiellen Blockaden bzw. Verzögerungen in Entscheidungsprozessen oder zu ermüdenden Redundanzen in der Mitarbeiterqualifikation:

Ass: Also das Unternehmen hat schon verstanden, dass äh dass hier was gemacht werden muss denk ich und dass die Mitarbeiter auch gut qualifiziert werden. Es gibt ja wie gesagt auch (.) `n vernünftiges Qualifikationsbudget. Es gibt auch

93 Auf Seiten der Betriebsräte ist mit dem Gesamtbetriebsrat und den regionalen Betriebsräten eine parallele Struktur existent.

94 Normalerweise stehen in den untersuchten Betrieben drei Standortmanager vier Betriebsteilen vor, d.h. nur ein Manager betreut zwei Standorte. Auf Grund interner Probleme leitete allerdings ein Manager einen Standort kommissarisch (was von einigen als Präjudizierung angesehen wurde), so dass vier Center letztlich von zwei Managern geleitet wurden.

Maßnahmen, bloß diese langfristige Sicht die fehlt einfach. Na klar ich kann jedes Jahr aufs Neue kann ich `n Teamleitertraining einkaufen und jedes Jahr `n Trainer kommt und Frau Nehr trainiert, wunderbar. Das mach ich fünf Jahre mit fünf Trainern. Was kommt bei raus? Nichts. Ich brauch wirklich einen, der langfristig da ist.

Angesichts unterschiedlicher Ausprägungen ist davon auszugehen, dass die organisationalen Strukturen hinreichende Freiräume bieten, individuelle Führungsstile auszubilden. Das gilt zum einen für die Regionalniederlassung insgesamt, die mit einem Modell partizipativer Controllingkreise Neuland betritt. Es lässt sich aber auch feststellen, dass das Führungsverständnis der lokalen Manager eines jeweiligen Standortes ein wichtiger Einflussfaktor ist. So beruft sich ein Manager – immer unter dem Vorbehalt, die vorgegebenen Zielparameter erreichen zu müssen – auf die Maslow'sche Bedürfnispyramide und richtet seine Entscheidungen entsprechend kollegial aus, während ein anderer strikt den (als gemeinsamen definierten, jedoch durch ihn zu prozessierenden) Erfolg als Maß seiner eigenen Arbeit anerkennt und einen stärker fordernden Führungsstil praktiziert. Ganz offensichtlich lässt die Unternehmenskultur derartige unterschiedliche Vorgehensweisen zu bzw. ist ihnen gegenüber indifferent, so lange die Produktivität gewahrt bleibt. Seitens des Managements erfolgen Eingriffe in die Arbeit eines Teams (wie bei DBdialog) zumeist nur mittelbar, d.h. über Berichte der Teamleiter oder schriftliche Anweisungen. Ein direkter Kontakt mit dem Management während der Teamsitzungen hat allenfalls Besuchscharakter, wird aber in keinem Fall als Kontrollinstrument verstanden. Mit dem Gewähren eines relativ weiten, gleichwohl kontrollierten Freiraums der Teams geht augenscheinlich eine Verdrängung des direktiven Führungsanspruchs einher. Im Falle mehr oder weniger massiver Probleme wird die übergeordnete Leitungsfunktion allerdings wahrgenommen und die lange Leine gegebenenfalls gekürzt.

Die Rekrutierung der Teamleiter erfolgt unternehmensintern, in der Regel auf freiwilliger Basis als Aufstiegsoption und wird (anders als auf Ebene der Agenten) durch eine Reihe von Qualifizierungsmaßnahmen begleitet. Die zentrale Funktion der Teamleiter richtet sich auch in den Call Centern der T-Com auf die Kontrolle der Agenten. Daneben nehmen sie jedoch stärker als in den anderen untersuchten Call Centern eine soziale Führungsaufgabe wahr. Ihnen obliegt es, eine funktionale Teamstruktur zu schaffen und dabei ein kooperatives Selbstverständnis zu initiieren, das die Zusammenarbeit im Arbeitsalltag unterstützt.

Entgegen dem seiner Funktionslogik nach hierarchischen Verhältnis von Teamleitern und Agenten ergibt sich alltagspraktisch eine partielle De-Hie-

rarchisierung. Grund dafür ist die Wahrnehmung gemeinsamer Interessenlagen von Teamleiter und Team. So wird beispielsweise eine informelle Regelung hinsichtlich produktbezogener Verkaufsvorgaben praktiziert, mit der Vorlieben und Kompetenzen der einzelnen Agenten berücksichtigt werden. Übergreifendes und gemeinsam verfolgtes Ziel ist es, die Zielvorgaben zu erreichen (vgl. Kap. 4.4.6).

Hinsichtlich der Vertretungsregelung auf Teamleiterebene lässt sich zwischen einer formalen, auf die Aufrechterhaltung der Hierarchie gerichteten und einer informellen, auf die Aufrechterhaltung der alltäglichen Arbeitsprozesse zielenden Form unterscheiden. In Hinsicht auf den ersten Punkt erfolgt die Vertretung der Teamleiter durch jeweils einen anderen Teamleiter, in Hinsicht auf das zweite Ziel wird die Vertretung durch einen Agenten aus dem Team (zusätzlich zu seinen regulären Arbeitsinhalten) weitgehend ohne finanzielle Bonifikation übernommen. Faktisch teilen die Teamleiter derartige Aufgaben zu. Unausgesprochen ist hier eine teaminterne Hierarchie erkennbar, auf die die einzelnen Agenten allerdings nicht offiziell rekurrieren können. Mit der Einschränkung, den sozialen Frieden innerhalb des Teams beachten zu müssen, besitzen die Teamleiter an dieser Stelle eine sanktionsfähige Anerkennungsmacht, die sonst Managern obliegt. Lukrative Posten können dann als Belohnung vergeben werden – ein Entzug allerdings ist weniger leicht zu bewerkstelligen. In jedem einzelnen Team sind agentenseitig produktspezifische Multiplikatoren eingesetzt, die Produktpatenschaften übernehmen und ihre Kenntnisse den anderen Mitgliedern des Teams nahe bringen sollen bzw. gegebenenfalls als Troubleshooter während eines Kundengesprächs fungieren. Ersteres erfolgt gewöhnlich während der regelmäßig wöchentlichen Teamsitzungen, an der in aller Regel sämtliche Mitglieder eines Teams teilnehmen (Abstimmung mit Schichtplan). Darüber hinaus erfolgen Auswertungen der Kennziffern.

In drei der vier untersuchten Call Center sind die einzelnen Teams in räumlich getrennten Bereichen verortet, in denen die Teamleiter jeweils ein separates Zimmer besetzen. Im Unterschied zu als andere Unternehmen setzt die T-Com auf individuell zugeschriebene Arbeitsplätze aller Beschäftigten: jedem ist ein voll ausgestatteter Schreibtisch garantiert. Diese Form der räumlich geschlossenen Teamorganisation erleichtert gegenüber den Großraumbüros anderer Call Center die teaminterne Kooperation auf Agentenebene ebenso wie die in der Zusammenarbeit von Teamleitern und Agenten. Folge davon ist einerseits, dass die Teams als tätigkeitsbezogene Einheit auftreten und ein entsprechendes egalitäres Selbstverständnis ausgebildet haben, welches den Teamleiter als „einen von uns“ anerkennt (vgl. parallel dazu den primus inter pares bei der Sparkasse, Kap. 4.3.3). Anderer-

seits führt die räumliche Separierung partiell zu Formen der Isolation, d.h. die Agenten der verschiedenen Teams kommen nicht miteinander in Kontakt, während die Teamleiter über diesbezügliche Kontaktmöglichkeiten verfügen. Die Zusammensetzung der Teams basiert in der Regel auf dem Zufallsprinzip, wobei für die Agenten grundsätzlich die Möglichkeit besteht, in ein anderes Team zu wechseln.

Managementseitig initiiert sind zwischen einzelnen Teams Patenschaften mit dem Ziel eingerichtet, das Verkaufsergebnis der betreuten Teams zu steigern. Parallel dazu findet ein Teamleiter-Teamleiter Coaching statt (vgl. zu diesem Punkt auch Kap. 4.4). Da die Teams gleichzeitig im Wettbewerb untereinander stehen, sind einerseits Interessenkonflikte absehbar, andererseits befördert das Vorgehen eine hierarchische Struktur auf der Inter-Team-Ebene. Auf diesem Wege findet auch eine ansonsten weitgehend unbekannte ideologische Überhöhung des Teamgedankens vermehrt Einlass (vgl. dazu auch die ebenfalls zur Leistungssteigerung genutzte Symbolik bei der DialogBank 1).

Die betrieblichen Kommunikationsstrukturen sind bezüglich der Einführung arbeitsorganisatorischer und tätigkeitsbezogener Maßnahmen durch Intransparenz gekennzeichnet. So wird die Rationalisierungsstrategie der Integration verschiedener technischer Teilsysteme gegenüber den Mitarbeitern faktisch bis hin zum Tag der Implementierung unzureichend kommuniziert. Über den anstehenden Personalabbau und die damit einhergehenden Maßnahmen besitzen die Mitarbeiter lediglich formale Information, allerdings bleibt dabei die dahinter stehende Strategie des Unternehmens undeutlich. Dies nährt Gerüchte und trägt zur Verunsicherung bei. Offensichtlich gelingt es dem Unternehmen nur unzureichend, die in den zentralen Gremien getroffenen Maßnahmen hinreichend auf die nachgelagerten Ebenen herunterzubrechen.⁹⁵

Das umfängliche informationstechnisch organisierte Wissensmanagement wird durch ein personenbasiertes Wissenssystem ergänzt, welches über die Teamleiter und über speziell dafür geschaffene Funktionsbereiche auf Agentenebene (produktspezifische Multiplikatoren) realisiert wird. Die Funktion der regelmäßig stattfindenden Teamtreffen besteht somit in erster Linie in der Informationsvermittlung. Darüber hinaus dient dieser institutionelle Rahmen der Kontrolle erreichter Zielvorgaben. Bereits in der

95 Dies kann gewollt sein; immerhin war zum Zeitpunkt der Untersuchung die Aufgangsgesellschaft Vivento stark umstritten. Nahe liegt es auch, dass Mitarbeiter weghören, um angesichts einer schicksalsträchtigen Situation dem damit verbundenen permanenten Stress zu entgehen.

sprachlichen Kennzeichnung der Institution Teamtreffen, die hier als Unterricht bezeichnet wird, spiegelt sich der hierarchische Charakter dieser Institution betrieblicher Kommunikation wider. Entsprechend fließen die Informationsströme auch hauptsächlich top down. Am Rande werden jedoch auch eventuell bestehende Konflikte innerhalb des Teams verhandelt. Es lässt sich somit ein relativ komplexes Wissens- und Informationsmanagement konstatieren, das einer angemessenen Bewältigung der 'Informationsflut' allerdings nur zum Teil gerecht wird. Entstehende Lücken sind in der alltäglichen Arbeit aktuell zu schließen.

4.3.7 Stratifizierende vs. kollegiale Führungskulturen

Wiederum lassen sich die Ergebnisse des aktuellen Kapitels zunächst in tabellarischer Form gegenüberstellen und anschließend kurz diskutieren:

Tabelle 5: Teamstrukturen, Hierarchien und innerbetriebliche Kommunikation

DialogBank 1	Teams: Formales Eingruppierungsprinzip, alltagspraktisch relevante Gruppierung (Identifikation); Hierarchie: dualistisch hierarchisiert (Leiter/Gruppe); Kommunikation: Institutionell verankert, in hohem Maße standardisiertes Mittel, um Vorgaben und Ziele durch Vorgesetzte mitzuteilen (top-down), Teamentwicklung demgegenüber zweitrangig
DialogBank 2	Teams: überwiegend bloße Abrechnungseinheit (als Summe Einzelner); bei Spezialisten analog DialogBank 1; Hierarchie: triadisch (Abteilungsleiter/Leiter/Gruppe); Kommunikation: durch Gruppengröße bedingt sehr sporadisch; nahezu ausschließlich top-down
Sparkasse	Team: Formales Eingruppierungsprinzip, alltagspraktisch unbedeutend auf Grund Singularität; Hierarchie: informell dualistisch (Leiter/Gruppe) im Primus inter pares-Modus; Kommunikation: schwacher Institutionalisierungsgrad, unregelmäßig situativ (Mittel der Konfliktschlichtung)

Technische Supportline	Teams: organisatorische Untereinheiten; arbeitspraktische Funktion durch themenspezifische Kooperation innerhalb Team (Identifikation); Hierarchie: Dualitätsprinzip, intern kollegiales primus-inter-pares-Modell mit Verlängerung zur Managementebene, Kommunikation: formal top-down, auf Teamebene zumeist informell organisiert (Funktion: Informationsvermittlung); bottom-up defizitär
DBdialog	Teams: organisatorische Abrechnungseinheiten ohne faktischen inneren Zusammenhalt; Hierarchie: straffe Stratifikation mit fest definierter Rollenzuweisung Kommunikation: Top-down formal organisiert (Funktion: Informationsvermittlung und Ergebniskontrolle), institutionell verankert; bottom-up grundsätzlich defizitär; auf Teamebene bis auf formale Teamtreffen im Grunde nicht existent
T-Com	Teams: organisatorische Einheit sowie arbeitspraktische Funktion; hohe Integration durch Lozierung; Hierarchie: formales Dualitätsprinzip (Leiter/Gruppe), partiell mit informellem primus inter pares-Modus; Kommunikation: Top-down formal organisiert (Funktion: Informationsvermittlung und Ergebniskontrolle), institutionell verankert, bottom-up defizitär; auf Teambene bei formalistischer Struktur informell

In der geläufigen Literatur zu Call Centern wird deren teamförmige Organisation zumeist als quasi-natürliches Arrangement zur Kenntnis genommen, ohne deren Funktion im Einzelnen zu hinterfragen. Den hier zusammengetragenen Daten zur Folge können Teams jedoch sowohl als rein organisatorische Abrechnungseinheit wie als tätigkeitsbezogene Einheit fungieren und verorten sich in der Praxis an einer betrieblich konformen Stelle dieses Kontinuums. Organisatorische Abrechnungseinheiten bezeichnen lediglich formale Inklusionen einzelner Mitarbeiter, ohne dass ihnen weitergehende Funktionalitäten zugeordnet sind. Insbesondere kooperatives Arbeitshandeln ist in einem solchen Gruppenkonzept erschwert, wenn nicht unmöglich. Betroffen sind davon auch Aspekte der Wissensvermittlung. Ein entgegengesetztes Modell begreift Teams als integrative Einheiten, deren Mitglieder einem gemeinsamen Auftrag folgen und daran zusammenwachsen. In seiner Extremform kann dieses Teammodell ideologisch über-

höht sein und zu Komplikationen zwischen Gruppe und einzelmem Mitglied führen. Ganz offensichtlich bestehen in der Frage der Teamstruktur innerhalb eines Centers weitgehende Homogenitätsvorstellungen; zumindest stehen abweichende Formen mit Statusunterschieden der Beschäftigten im Zusammenhang. Welches Modell auch immer angewandt wird, offensichtlich gehen damit gruppensdynamische Prozesse einher, die Einfluss auf die Arbeitsorganisation nehmen und zu teamgerechten bzw. individuell stimmigen Anpassungen von Vorschriften führen können.

Das Verhältnis zu den Mitarbeitern als direkter Vorgesetzter bzw. mehr als *primus inter pares* zu gestalten, hängt bei ausreichendem Freiraum zudem mit den persönlichen Präferenzen in dieser Frage zusammen. Diese sind zugleich auch die Grenze für die oben angeführten Homogenitätsvorstellungen bzw. stellen deren Bandbreite dar. Die hierarchische Struktur aller untersuchten Call Center ist außerdem durch sehr begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten für Agenten gekennzeichnet. Auf der fachlichen Ebene können zwar Sonderaufgaben oder die Beteiligung an Projekten seitens der Agenten wahrgenommen werden; dies führt jedoch gewöhnlich nur zu einer Ausweitung der Tätigkeiten (u.U. *job enrichment*), ohne dass damit Karriereoptionen verbunden wären. Vor allem ein Aufstieg zum Teamleiter steht nur beschränkt zur Verfügung, so dass selbst bei Erbringung entsprechender Leistung eine Höherentwicklung im Unternehmen in der Regel nicht möglich ist. Unabhängig von der faktischen Ausgestaltung der Mittlerrolle der Teamleiter sind diese alltagspraktisch in einer Sandwich-Position zwischen Management und Team gefangen. Dabei ist ihr Gestaltungsraum eng an die Führungskultur des jeweiligen Unternehmens gebunden und verlängert diese in die Teams hinein.

Hinsichtlich der Kommunikation ist zwischen bloßer Informationsvermittlung an die einzelnen Agenten und stärker austauschendem Dialog zu unterscheiden. In den unterschiedlichen Härtegraden ausschließlich top-down organisierter Kommunikation dokumentiert sich eine letztlich hierarchische Perspektive, in der die Agenten zum verlängerten Arm von Planstäben der Kundenbetreuung degradiert werden. Soweit bottom-up-Prozesse vorgesehen sind, können sie sich sowohl auf einen Input kundenseitiger Reaktionen, als auch auf substanzielle Beiträge der Beschäftigten für eine gelingende Kommunikationsarbeit und auch verbesserte Arbeitsorganisation beziehen. Insbesondere vergleichsweise fest institutionalisierte Systeme offener Beteiligung, in denen (ausgewählte) Agenten über die einzelnen Center hinweg mitarbeiten können, tragen zu einem der alltäglichen Arbeit zuträglichen Freiraum etwa in der Kommunikation oder in der teaminternen Or-

ganisation bei, während diesbezügliche Schranken dazu geeignet sind, bisweilen realitätsferne Vorgaben zu oktroyieren.

4.4 Ziele, Kontrolle und Anerkennungsformen

Dass in neuen Managementkonzepten von Arbeitenden anpassungsfähige Selbstorganisation erwartet wird, lässt weder die Vorgabe von Zielen noch die Kontrolle der Beschäftigten obsolet werden, sondern verschränkt diese beiden Aspekte betrieblicher Formierung mit weiteren organisationalen Modi wie dem Entgeltsystem und damit zusammenhängenden Wettbewerben, aber auch Formen sozialer Anerkennung. Allerdings ändern sich ihre Formen: das punktgenaue Erreichen einer Margengröße pro Tagesschicht mag bei Fließbandarbeit in der industriellen Fertigung tauglich sein, bei produktbezogener Dienstleistungsarbeit am Kunden macht es wenig Sinn. Beschäftigten in Call Centern wird deshalb eine über einen längeren Zeitraum zu realisierende Leistungsgröße (Kennziffer) vorgegeben und gelegentliche geringe Abweichungen davon werden selten unmittelbar sanktioniert. Die vorfindlichen Kennziffern beziehen sich in der Regel auf eine Durchschnittszeit, in der Idealkunden ebenso wie konflikthafte Kommunikationssituationen, die tendenziell zu einer Verlängerung der Gesprächszeiten führen, berücksichtigt sind.

Die Qualität eines industriellen Produkts kann mit mehr oder weniger Aufwand direkt geprüft und Ausschuss aussortiert werden. In der *uno-actu*-Situation eines Beratungsgesprächs verlässt das gesprochene Wort im Moment seines Entstehens das Unternehmen und lässt Kontrollen nur *ex post* zu. Ohnehin bleibt wegen des sonst zu hohen Aufwandes nur die Möglichkeit, Stichproben durchzuführen. Konkrete Zielvorgaben und engmaschige Kontrolle scheinen also kein hinreichendes Mittel, um informatisierte Kommunikationsarbeit steuern und überprüfen zu können. Um nicht einem *control lag* zu erliegen, sind daher Anstrengungen unternommen worden, die Qualität der Dienstleistung durch so genannte Coachings, also Formen personalisierter Kontrolle zu steigern (vgl. Matuschek et al. 2005). Erst im Zusammenspiel von quantitativer und qualitativer Kontrolle zeigen sich notwendige Justierungen sowohl hinsichtlich der individuellen Leistung wie gegebenenfalls betrieblicher Kapazitäten.

Gegenüber der Industriearbeit wird in vielen Call Centern auch eine veränderte Kontraktstruktur wirksam: Nicht mehr die qua Festlohn veräußerte Arbeitskraft (ggf. mit klar definiertem und begrenzten Mehrarbeitsbonus), sondern eine perforierte Gehaltsstruktur mit direkt an die Leistung des Einzelnen gekoppelten, allerdings prinzipiell aufhebbaren Incentives ist in der Managementperspektive eine höchst effektive Form der Selbstkontrolle sowohl hinsichtlich Volumen wie Qualität der Arbeit. Auch das häufig ein-

gesetzte Mittel der (temporären) Wettbewerbe um ausgelobte Prämien dient dem Ziel der Leistungssteigerung mittels zumeist monetärer Anreize.

Können betriebsinterne Konkurrenzen und unsichere Lohnbestandteile als gleichsam prekarisierte materielle Anerkennungsformen (vgl. dazu Holtgrewe et al. 2000) gelten, so gibt es auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen weitere Modi der Anerkennung des Geleisteten, die für die Arbeitenden das ersetzen, was der Produzentenstolz im produzierenden Gewerbe sein kann. Lob und Anerkennung, wenn nicht gar Bewunderung (vgl. Voswinkel 2000) für kommunikative Dienstleistungen zu vermitteln, ist nun nicht nur Aufgabe der Vorgesetzten oder Bestätigung durch die Kollegen, sondern kann auch durch Kunden vermittelt sein und Identität stiftende Züge annehmen (vgl. Kleemann/Matuschek 2003).

Zielvorgaben, Kontrollsysteme und unterschiedliche Formen der Anerkennung als miteinander verbundene Elemente der Arbeits- und Beschäftigungsbeziehungen werden in den folgenden Abschnitten jeweils unternehmensbezogen integriert dargestellt. Dabei interessieren weniger die konkreten quantitativen Parameter als vielmehr die Modi ihrer Durchsetzung und ihre praktische Anwendung.

4.4.1 DialogBank 1

Die *Zielvorgaben* der DialogBank 1 sind gekennzeichnet durch ein Ineingreifen von qualitativen und quantitativen Aspekten, wobei der Schwerpunkt auf quantitativen Vorgaben liegt. Insbesondere dass (mit dem Auftraggeber per Kontrakt vereinbarte) Service-Level einzuhalten und das verabredete Volumen zu gewährleisten, steht im Vordergrund der Bemühungen. Dabei bleibt unberücksichtigt, ob die Anrufe tatsächlich erfolgreich im Sinne des Zustandekommens einer Kommunikation mit dem Kunden sind bzw. ob in der Folge der Kommunikation ein Vertragsabschluss zustande gekommen ist. Offensichtlich liegt das Augenmerk des Unternehmens vordergründig auf der Erfüllung der vereinbarten Kennziffern. Ein nachhaltiges wirtschaftliches Handeln (vgl. dazu Haipeter/Voss-Dahm 2002) ist damit nicht notwendig verbunden, da die Einhaltung dieser Vorgaben nur bedingt zu qualitativ hochwertigen Gesprächen und gesicherten Erträgen des Auftraggebers führt.

Die Kriterien der Festlegung von Zielvorgaben werden gegenüber den Agenten nicht kommuniziert und bleiben damit intransparent. Bisweilen werden die Agenten in den Prozess der Zieldefinition kommunikativ im Vorfeld scheinbar eingebunden, ohne dass dies jedoch erkennbare Folgen

hätte. Letztlich lässt sich eine fehlende Rückkopplung der Zielvorgaben an die Erfahrungswerte der Agenten konstatieren. Externe Einflussfaktoren wie z.B. die Erreichbarkeit der Kunden werden ebenfalls nicht berücksichtigt. Das auf Grund ihrer administrativen Aufgaben mangelnde Praxiswissen der Teamleiter verstärkt noch ihre geringe Neigung, Zielvorgaben mit dem Management kritisch zu diskutieren – sie verfügen nicht über das dazu notwendige Praxiswissen aus eigener Anschauung. Die Vorgaben sind damit letztlich nicht verhandelbar. Dem Team bleibt es dabei überlassen, das Erreichen der vorgegebenen Ziele in der Weise selbst zu organisieren, dass je nach individuellen Kompetenzen Aufgaben und Ziele einzelnen Teammitgliedern übertragen werden (unter Beibehaltung der entsprechenden generalistischen Kompetenzstruktur). Unter dieser Struktur der Planung am grünen Tisch der Zentrale leidet ein anderer Bereich der Vorgabe: Die Agenten sehen die *Güte* der Gespräche bedroht.

A: ...und ich merk, durch meine Coachinggespräche jetzt, bei den Agenten, (,) dass momentan die Qualität n bisschen nach unten geht. Was aber daran liegt, dass wir hier zum Teil manchmal Akkordarbeit abliefern müssen. Und auch dieser Outboundzahlendruck immer da ist, (,) dass die Teamleiter da manchmal ganz schön Druck machen und da die Agenten natürlich wählen und telefonieren und da wird halt nicht (,) irgend 'n Cross Selling Ansatz wahrgenommen vom Kunden. Oder (,) da steht halt was im Kundenblatt, so was wird nicht angesprochen, weil der Kunde wird abtelefoniert. Schon kann ich den nächsten anrufen und hab wieder n Outboundgespräch mehr. So 'n Quatsch. Aber das erst mal in die Köpfe reinzukriegen, is nicht bei allen so.

II: Das heißt, die etwas sinkende Qualität würde dann (,) eigentlich dergestalt sein, dass die Quantität erhöht wird.

A: Genau, (,) ja.

In der Unternehmenszentrale geplant, orientieren sich die Zielvorgaben an dem für die Eigenwerbung des Unternehmens (als externer Dienstleister auch außerhalb der Finanzbranche) wichtigen absoluten Volumen der Calls. Demgegenüber ist die den Auftraggebern sicherlich wichtige Kennziffer des faktischen Vertragsabschlusses mit den Kunden (als eigentlichem Ziel des Kontaktes) von geringerem Interesse. Dem Auftritt als externer Dienstleister und insbesondere den dafür vorzeigbaren werberelevanten Kennziffern wird vom lokalen Manager eine hohe Bedeutung hinsichtlich der Entwicklung des Standortes beigemessen, dem sich andere Ziele unterzuordnen haben.

M: ...wir wollen uns weitere Säulen schaffen, wir wollen uns ein bisschen unabhängig machen von diesen Schwankungen, denen wir hier seitens der DialogBank AG ausgesetzt sind. Und das ist so die Zielsetzung, warum wir momentan in den externen Markt drängen, das ist aber wirklich noch in den Kinderschuhen.

II: Aber die Freiheit haben Sie bekommen, so rechtlich eigenständig mit

M: Die Freiheit haben wir bekommen.

II: eigener Entscheidungsgewalt über die Wege, die man künftig gehen will?

M: Also unser Aufsichtsrat hat uns explizit dafür auch grünes Licht gegeben uns auf den externen Markt zu konzentrieren und auch nennenswerte wirkliche Größenordnungen des Umsatzes auch durch externe Aufträge zu generieren.

Zielvorgaben sind damit weniger Parameter arbeitsorganisatorischer Optimierung denn ein nach außen kommunizierbares Leistungsniveau für potenzielle externe Auftraggeber. Als gleichsam unverrückbare Anforderungen sind sie trotz der dargestellten Diskrepanzen leitend für den persönlichen Arbeitseinsatz. Das gilt ebenso für die in Mitarbeitergesprächen eingeforderten so genannten weichen Ziele wie 'sich ins Team einbringen'. Mit diesen Ansinnen werden Leistungen gefordert, die mit der konkreten Arbeit nur wenig zu tun haben und die gegenüber den minutiösen Kennziffern geradezu unterkomplex definiert sind. Die Interpretationshoheit verbleibt ex post allein bei den Teamleitern, die ihre Maßstäbe wiederum nicht offen zu legen brauchen (s.u.).

Die Zielvorgaben der DialogBank 1 umfassen sowohl *quantitative wie qualitative Parameter*, wobei die vorgeblich harten, numerisch erfassbaren Kennziffern eindeutig im Zentrum stehen. Zentral gesteuert sind sie in weiten Teilen für die Beschäftigten in ihrem Entstehen kaum nachvollziehbar und werden auf Grund der andauernden Belastung zum Hort keimender Demotivation. Insgesamt führt dies zu einer Situation ko-generierter und bi-funktionaler Zielvorgaben, deren partizipative Fundierung allenfalls potemkinsche Qualität erreicht.

Hinsichtlich der *Kontrolle der Arbeitsleistung* verfügt die DialogBank 1 über ein in vielen Call Centern übliches Standardsystem technisch basierter Kontrolle durch vernetzte CTI-Technologie.⁹⁶ Dabei greifen die kontrollierenden Teamleiter informationstechnisch auf eine ganze Reihe von Para-

96 Insbesondere in der technischen Kontrollstruktur gleichen sich die beiden Standorte der DialogBank sehr; um Redundanzen zu vermeiden, ist dieser Aspekt gleichsam auf beide Unterkapitel verteilt dargestellt, soweit nicht voneinander abweichende Phänomene als singuläre benannt werden. Außer Acht gelassen werden an dieser Stelle Praktiken wie die doppelte Unterschrift von Agent und Teamleiter unter gelegentlichen Briefen/E-Mails, die als Routine hierarchisch organisierter Überprüfung aus dem Mutterhaus übernommen sind und offensichtlich eine übliche Verfahrensweise in Banken darstellt, mit dem vertragsrechtlich relevante Aussagen letztmalig geprüft werden sollen.

metern zurück, die ihnen die Leistung sämtlicher Agenten einzeln vor Augen führen, z.B. die Dauer der Nachbearbeitung eines Gesprächs, der Bildschirmpause oder Dauer und Anzahl von Gesprächen generell. Da sich der konkrete Kontrollvorgang den Agenten entzieht, ist der faktische Vollzug unerheblich: Die Agenten müssen im Grunde immer damit rechnen, dass sie gerade kontrolliert werden, was durch gelegentliche Kritik seitens der Teamleiter im Bewusstsein gehalten wird. Somit gewinnt die technische Kontrollapparatur den Charakter eines Panoptikums (Foucault 1976).⁹⁷

Das Kontrollsystem der DialogBank 1 ist durch ein Nebeneinander von vor allem technisch basierter ergebnisbezogener Kontrolle mittels Kennziffersysteme und kleinteiligem Überwachen des Arbeitsverhaltens in Form von sozialer Kontrolle gekennzeichnet. Die damit verbundenen Ziele stehen aber tendenziell in Widerspruch zueinander, so dass ihr Zusammenspiel zu ambivalenten Handlungsvorgaben führt, die sich vor allem an der von vielen behaupteten Diskrepanz von Quantität und Qualität der Gespräche entzünden. Die Kommunikationsqualität wird dabei zum einen durch jährliche Kundenbefragungen erhoben, zum anderen dienen regelmäßige Coachings dazu, sich Gewissheit zu verschaffen. Dabei setzt die DialogBank 1 auf einen Mix von Teamleiter-Agent- bzw. Agent-Agent-Coaching. Die dahinter stehende Philosophie erläutert der Manager folgendermaßen:

M: Muss ich dazu sagen Coach, ich mein der steht nich wirklich dazwischen, also die Funktion des Coaches muss man vielleicht noch mal ein bisschen erklären, ähm äh die Idee des Coachings is eigentlich jede Führungskraft sollte eigentlich, das gehört auch ureigens zu den Führungsaufgaben, auch Mitarbeiter coachen, äh wobei das is ein weites Feld und ich denke vielfach versteht man darunter was anderes, also jeder versteht was anderes unter Coaching, ähm egal wie man's sieht, is ein ein Coachen und durch ne Führungskraft natürlich hat es immer was leicht tendenziöses, grade wenn's dann irgendwann mal um Beurteilungen geht und insofern haben wir schon von Anbeginn eigentlich in der Direktbank äh ein Weg verfolgt zu sagen: es gibt unter den Agenten ähm welche die es fachlich besonders gut können, die auch akzeptiert sind bei Kollegen, die jetzt keine Führungsfunktion deswegen haben, denen wir einfach den Agenten geben wir die Freiräume zu fünfzig Prozent ähm von anderen in Anspruch genommen zu werden, also wir sagen einfach: du, liebe liebe Team-Mitglieder, ihr habt da einen unter euch, der kann das besonders gut, der is fachlich kompetent, dem geben wir die Möglichkeit äh und ein Freiraum von fünfzig Prozent seiner Arbeitszeit euch zu coachen und zu unterstützen eben im in der Praxis, nutzt das, das is ne Frage auch des aktiven An- und Abforderns, also der wird sich jetzt nicht aufdrängen ähm er wird natürlich sagen: hier bin ich, willst du, aber wenn der Agent nich will, dann wird er auch nich gecoacht, also is wirklich ein Angebot, ähm zu sagen also wir schaffen

97 Möglicherweise trägt diese Konstruktion zur mangelnden Transparenz und letztlich zur Distanz zwischen Teamleitern und Agenten (vgl. 4.3.1) bei.

bewusst Freiraum und deswegen hat der keine keinen Führungsstatus oder wie auch immer, sondern es ist einfach ein Agent mit einem besonderen Farbtupfer, der halt es fachlich gut kann und mehr eigentlich nicht.

Die egalitär angelegte Struktur des peer-to-peer-Coachings wird allerdings partiell unterlaufen, wenn die Ergebnisse des Coachings in die Mitarbeitergespräche einfließen und oder es im Vorfeld dieser Gespräche zu einem Coaching durch die Führungskraft kommt. Insofern ist das gleichrangige Coaching primär eher eine Entlastung der Teamleiter als ein genuiner Verzicht auf hierarchische Kontrolle. Immerhin beinhaltet der Modus des partiellen peer-Coachings potenziell die Androhung der Sanktion.

Spielräume im Arbeitshandeln sind zwar prinzipiell gewährt, wenn es zum Beispiel darum geht, nach Beendigung eines Telefonats Nacharbeiten zu tätigen. Da dieser Zustand den Teamleitern angezeigt wird und unmittelbaren Einfluss auf das Service-Level hat, sind die Agenten jedoch gezwungen, Aufwendungen für die Nacharbeit zu reduzieren bzw. Rechtfertigungen dafür parat zu halten. Das den Agenten sichtbare Service-Level dient dazu, sich entsprechend zu disziplinieren und letztlich eine adäquate Form der Selbstkontrolle auszuüben. Letzterem wird auch durch das Anbringen von Spiegeln am Arbeitsplatz intendiert: als Angebot des Managements auf Freiwilligkeitsbasis ist nicht nur das eigene Gesprächsverhalten zu beobachten; in der aufgreifenden oder ablehnenden Reaktion der Agenten auf dieses Angebot lässt sich letztlich auch das Commitment überprüfen. Die damit tendenziell einhergehende Überkontrolle gewinnt in mehrerlei Hinsicht kontraproduktive Züge: Zum einen beschränkt sie die Mitarbeiter in ihrem alltäglichen Arbeitshandeln und die dafür erforderlichen Handlungsspielräume zum Beispiel dadurch, dass zusätzlich zur technischen Erfassung Statistiken erstellt werden. Zum anderen ist es in motivationaler Hinsicht dann fragwürdig, wenn permanent die während des Arbeitstages aktuell erreichten Anrufzahlen mit der Aufforderung angezeigt werden, die Arbeitsleistung zu erhöhen – obwohl diese Ziele unrealistisch hoch erscheinen.

Mit der Praxis individueller Mitarbeitergespräche wird einerseits das vertraglich vereinbarte teambezogene Kontrollprinzip hintergangen, zum anderen wird mit der ausdrücklichen Abweichung von messbaren Leistungsmerkmalen auch die sonst vorherrschende tayloristische Organisation der Arbeitsabläufe bewusst durchbrochen.

I2: Wie wird denn die Leistung sonst kontrolliert? Also – was weiß ich, Abschluss oder Gesprächsaufkommen, gibt's ja unterschiedlichste Kennziffern so bei Call Centern.

A: Am Anfang war es so, wir hatten oder wir ham ein Controlling, ein sehr detailliertes Controlling und das wurde person- personengenau kontrolliert. Jetzt haben wir ein Teamcontrolling. Wo wir aber trotzdem also – ich (seh's so), wenn ich mein Controlling mit ins Mitarbeitergespräch nehm, kann ich sagen, Hey Teamleiter, schau mal an, was ich geleistet hab. Wenn man es nicht will, macht man es nicht, aber wenn man gut ist, macht man es natürlich, um seine Vorteile herauszustellen und damit sehen die ja, was man macht oder nicht, durch das Gesamtcontrolling dann.

I2: Was, was war der Grund, umzustellen? Waren die, die Leute zufrieden oder unzufrieden mit den personenbezogenen und wollen lieber gruppenbezogene?

A: Ja ja. Ja. Also es kam auch – äh – schon ein bissl Druck von den Teamleitern, klar die – die wollen natürlich auch, dass du fit bist und die sehen ja dann die Schwachstellen und gehen da natürlich genau auf diese drauf. Und dass es aber manchmal Gründe hatte, das – hat dann ja nicht unbedingt – jemand interessiert, es ging um die Zahlen. Und da ham wir auch als Betriebsrat gesagt, ein Gesamtcontrolling. Fürs Team und damit muss das Team jetzt wieder reichen. Tut auch gut so.

I2: Ja, weil sie auch die Möglichkeit haben, über das Mitarbeitergespräch durchaus die eigene Leistung darzustellen?

A: Ja. Und ich persönlich mag keine Riesterrente und mach dafür Bausparabschlüsse. Das heißt, ich (.) dann die Bausparabschlüsse rein, wenn anders lieber Riester macht, also hat jeder seine Schwächen, die er da zurückstellen kann und die Stärken, die er in den Vordergrund setzen kann.

Die Kontrollstrukturen der DialogBank 1 sind damit nicht nur in technische bzw. soziale Formen gedoppelt, es ergänzen sich auch unterschiedliche Ansätze der Fremd- und Eigenkontrolle. Kontrolle erfolgt von Seiten des Unternehmens dabei einseitig restriktiv: ein Überschreiten der vorgegebenen Pausenzeiten wird gemäßregelt, während die Inanspruchnahme der Pause als nachhaltige Gewährleistung von Arbeitsfähigkeit nicht kontrolliert wird. Die Kontrollorientierung ist ganz überwiegend daraufhin ausgerichtet, die systemische Funktion des Betriebes mit dem Ziel eines quantitativ befriedigenden Outputs sicherzustellen. Darin zeigt sich gewissermaßen eine spiralförmige Entwicklung: in der Perspektive des Managements muss die angedachte Selbstkontrolle wiederum kontrolliert werden.

Hinsichtlich der *Anerkennungsformen* ist eine Zweiteilung in monetär fundierte Auszeichnungen einerseits und karriereförderliche Aufgabenzuweisungen andererseits zu verzeichnen. Das *Entgeltsystem* enthält sowohl ein Festgehalt als auch leistungsabhängige Bestandteile. Generell liegt das Niveau unterhalb der Schwelle, die gleich Qualifizierte des Mutterkonzerns erreichen. Insbesondere die Abschmelzung von Sonderzahlungen trägt dazu bei. Die Jahresbruttoentgelte der Agenten liegen zwischen gut 28.000 €

im Inbound und ca. 33.000 € im Vertrieb. Für die einzelnen Agenten ist theoretisch eine Bonuszahlung bis zu zweihundert Prozent eines jeweils festzulegenden Basiswerts möglich, der zum Teil in den genannten Jahresentgelten bereits eingepreist ist:

I1: Was verdient man, was hat man vorher verdient sozusagen, also wie oder nee, das hatten wir ja gesagt, ist ja ausgeglichen worden, ne.

BR1: Das Vorher, das geht im Endeffekt so, man kuckt wo man ist im Tarifvertrag, ich sag mal Mitarbeiter Tarifgruppe 5, da hat er TG5 gekriegt und dann pauschal zwanzig Prozent drauf, zirka Pi mal Daumen, also das kann einmal geschwankt haben, einige clevere haben's dann auch ausgehandelt.

BR2: Wob-, Wobei der Beschiss der bei diese, bei dieser Situation halt so is, ich hab, ich sag ich jetzt mal, ich werd eingestellt mit achtundzwanzigtausendzweihundert-zwanzig, Euro, steht in meinem Arbeitsvertrag, dass is mir aber nich garantiert, dass ich die ja wirklich kriege, weil mein Leistungsbonus da drin is und das is der Besch....

I1: Gibt es Fälle wo jemand nicht auf hundert gesetzt/, also hundert is dann sozusagen, ich komme auf auf den vertraglich

BR2: Achtundzwanzigtausendzweihundert-zwanzig.

I1: Ja ja genau.

BR1: Sicher gibt's die.

Da die Gesamthöhe der Bonuszahlung für das gesamte Call Center feststeht, erzeugt die Logik der Aufteilung einen Modus, bei dem überdurchschnittliche Bonuszahlung an einen Agenten mit einer unterdurchschnittlichen Zahlung an einen anderen Agenten einhergeht. Zusammen mit der Einpreisung ins Jahresgehalt besteht für das Unternehmen letztlich kein Risiko, diese Sonderleistungen auch gewähren zu können. Insofern lässt sich hier nicht von einem ertragsabhängigen variablen Entgeltbestandteil sprechen. Vielmehr stellt die variable Sondervergütung ein Instrument dar, welches es dem Unternehmen ermöglicht, die (auf Drängen des Betriebsrates vereinbarte) teambezogene Leistungsbewertung zu hintergehen.

Basis für die Gewährung der Sonderzahlung ist das jährlich geführte Mitarbeitergespräch, in dem mit den Agenten Ziele vereinbart werden, deren Erfüllung Grundlage für die Zahlung eines Leistungsbonus ist. Es ist darüber hinaus eine institutionalisierte Form der Anerkennung bzw. Missbilligung der geleisteten Arbeit. Auch wenn es gelegentlich zu individuellen Lösungen kommen mag, ist dieses Gespräch keine Verhandlung im eigentlichen Sinne, sondern eher die Eröffnung und Erläuterung der zukünftigen Arbeitsschwerpunkte. Der formal angelegte reziproke Charakter wird durch

die relative Distanz zwischen Teamleitern und Agenten perforiert. Die in diesem Zusammenhang vereinbarten Entwicklungsziele, insbesondere bezüglich der soft-skills, entsprechen somit nicht einem individuellen Entwicklungsplan mit festgelegten Abstufungen, sondern sind mehr oder weniger der Aufmerksamkeit des Teamleiters, der Durchsetzungsfähigkeit der Agenten oder schlicht der Tagesform der Beteiligten ausgeliefert. Von Seiten des Managements werden diese Abweichungen von der sonst strikt rational planenden Kultur akzeptiert und entsprechend vorgelegte individuelle Leistungserfassungsbögen bei der Aufteilung der Sonderleistungen berücksichtigt.

Die durch dieses Vorgehen in Gang gesetzte Wettbewerbssituation (vgl. dazu insbesondere Kap. 4.4.6) zwischen wie innerhalb der Teams fördert einen individualisierten Arbeitsbegriff, der vordergründig in merkwürdigem Gegensatz zu dem in der DialogBank 1 formulierten Gemeinsamkeitsideal steht. Mittels der entgarantierten Entgeltstrukturen gelingt es so, die durch den Betriebsrat zum Schutz des Einzelnen präferierte Teamorientierung unter der Hand auszuhebeln.

4.4.2 DialogBank 2

Die *Zielvorgaben* der DialogBank 2 unterscheiden sich strukturell kaum von denen in den entsprechenden Abteilungen des eben dargestellten Standortes: Es gibt je nach Abteilungs- bzw. Projektzugehörigkeit unterschiedliche quantitative Parameter und mehr oder weniger eindeutig formulierte Vorgaben hinsichtlich der Qualität der Kommunikation.

Wenig überraschend setzt auch die DialogBank 2 auf ein Modell zweifach gedoppelter *Kontrolle*, das sich einerseits in technische und soziale Kontrolle ausdifferenziert und dabei andererseits Formen der Fremd- wie der Selbstkontrolle beinhaltet. Die eingesetzte Technik ermöglicht dabei eine fast vollständige Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten. Es ist eine Besonderheit der Call Center in der Finanzdienstleistungsbranche, dass sie auf Grund ihres sensiblen Gegenstandes großen Wert auf die mittels technischer Speichermedien gesicherte Dokumentation von Gesprächen legen, um bei eventuellen Problemen auf die Aufzeichnungen zurückgreifen zu können. Die Agenten wissen um das damit verbundene Potenzial, Arbeitende individuell zu überwachen, attestieren dem Unternehmen aber auch, diese Möglichkeit nur im Einzelfall und angemessen einzusetzen.

II: Die Teamleiter machen das dann?

A: Also wenn jetzt wirklich irgendwelche gravierenden Fehler passiert sind, dann wird das festgehalten, da gibt es also eine bestimmte Stelle, die sich darum kümmert, gegebenenfalls werden die Tonbänder, die da aufgezeichnet werden während des Gesprächs, abgehört und dann kann man nachvollziehen wer da welchen Unfug erzählt hat und wer welchen Fehler gemacht hat, ja, und entsprechend wird dann halt gehandelt, notfalls wird dem Kunden das gesagt: Sie haben aber da und da und das gesagt, wir haben Protokolle erstellt, ja, gibt's also spezielle Stellen dafür die das machen, oder dem Agenten wird dann halt eben das Protokoll sozusagen vorgehalten: äh das und das is passiert und das und das haste gesagt und so, ja, ne, also es is aber bis jetzt noch nicht vorgekommen, dass jemand also solchen unglaublichen Unfug gemacht hat, dass er deswegen entlassen wurde oder so etwas.

Vordergründig werden datenschutzrechtliche Belange der Beschäftigten und das legitime Interesse des Unternehmens auf Absicherung gegenüber den Ansprüchen von Kunden miteinander in Einklang gebracht. Dies ist deshalb von Bedeutung, weil sich der konkrete Kontrollvorgang den Beschäftigten entzieht, gleichwohl im Bewusstsein der Beschäftigten verankert ist: Fehler sind auch ex post nachzuvollziehen. Der Wärter im Panoptikum erweitert so seine Zugriffsmöglichkeiten und nutzt neben visuellen auch auditive Zugänge. Die Zurückhaltung beim Einsatz des Instruments ist unternehmensseitig auch deshalb geboten, um Ängste und Verunsicherung vor Überwachung zu begrenzen: eingeschüchterte Agenten werden kaum den Auftrag angenehmer Kundenbetreuung erfüllen können. Zudem sind (ähnlich dem Coaching) einer umfassenden Kontrolle mittels der Aufzeichnungen Grenzen gesetzt: Der finanzielle Aufwand dafür wäre zu hoch. In der Abwägung wird auf diese Form des Kontrollzugriffs verzichtet. Offensichtlich sind die weiteren Kontrollmöglichkeiten hinreichend und betriebswirtschaftlich weniger belastend.

Dazu zählen die bei den Teamleitern eingehenden personen- wie teambezogenen Informationen über Service-Level, Pausenzeiten, Gesprächsdauer etc., die insgesamt denen der DialogBank 1 gleichen. Einige dieser Daten werden auch den Agenten permanent angezeigt: Sie sehen anhand einer Kontroll-Leuchte, wie lange bereits mit dem Kunden gesprochen wird und ob weitere Kunden in der Leitung warten (vgl. DialogBank 1).

A: Wir sehens wir sehens an der Anlage, an der Aspekt-Anlage, an der Telefonanlage, wie lang das Gespräch schon läuft ich kann das Gespräch auch mal acht Minuten führen wenn's das Gespräch hergibt, also wenn ich dem Kunden doch was beantworten muss, oder wir ham sehr viele Ausländer die anrufen, da muss ich mir ja dann halb jedes Wort buchstabieren lassen weil's einfach nicht verständlich ist und dann dauert das Gespräch länger also ich hab kann ich das Gespräch nicht eher abwürgen.

Aber auch der Status der Kollegen ist den Agenten damit sichtbar:

I: So streng mitarbeiterbezogen wird hier nicht kontrolliert?

A: Nee, eigentlich ist es nicht erlaubt, also es ist so, dass die Teamleiter natürlich da schon äh auch ein gewissen Druck haben und natürlich versuchen auch dem irgendwie nachzukommen denk ich mal äh und da so ein bisschen zu kontrollieren und laufen halt halt mal so mal irgend so durch die Gegend und kucken und sprechen Leute individuell an, weil es ist schon aufgetreten, ich mein ähm das geht mir persönlich dann auch gegen den Strich, wenn ich halt ein Kollegin oder Kollegen neben mir sitzen habe ähm die permanent Zeitung liest und diese Nacharbeit äh eingestellt hat auf'm Display und äh ich arbeite da einen Kunden nach dem andern ab und dann denk ich auch: bin ich hier ein bisschen blöde oder was eigentlich, ne, also da kommen dann schon auch irgendwie so soziale Kontrollen innerhalb der Gruppen auf, ne, ist natürlich auch ganz gut gemacht [lacht], aber es macht auch Sinn, also ich bin da auch mit einverstanden so, ne.

Indem so die Aktivität jedes einzelnen Agenten publik gemacht wird, kommt den Agenten eine doppelter Bezug zur Kontrolle zu: Nicht nur sind sie Kontrollierte, sondern auch Kontrollierende.⁹⁸ Durch die qua technischer Anlage gleichsam an den Pranger gestellten Agenten wird die zwischen Unternehmen und Betriebsrat vereinbarte teambezogene Kontrolle zum einen individualisiert und zum anderen auf eine niedrigere Sanktionschwelle umgestellt. Erst dieser Kontrollmodus erlaubt es, Gruppen mit bis zu 40 Agenten zu beherrschen, er funktioniert allerdings auch in kleineren Teams.⁹⁹ Insgesamt wird durch dieses Verhalten, aber auch durch die sehr strenge Kontrolle von Verstößen gegen Pausenzeiten eine Grundhaltung der Beschäftigten erzeugt, die vorgeschriebenen stündlichen Bildschirm-pausen auszulassen. Sie verzichten damit auf die ihnen zustehenden Rechte und arbeiten insgesamt länger.

Eine besondere Rolle bei der Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten kommt den so genannten Mystery Calls zu. Sie sind eine spezifische Form der Qualitätskontrolle, bei der externe Anrufer Testanrufe tätigen. Dem Management geht es darum zu überprüfen, ob vorgegebene Standards der Servicequalität und der Kommunikation erfüllt werden. Das reicht von speziellen Formulierungen und Begrüßungsformeln bis hin etwa zur Reaktionsgeschwindigkeit bei eingehenden Calls. Dabei geht es etwa darum, ob der Agent den Kunden namentlich anspricht oder bereits nach dem zweiten Klingeln abhebt. Kommunikationskompetenzen werden durch Konstruieren von künstlichen Stresssituationen überprüft, etwa durch eine

98 Ein weiteres Beispiel für diese doppelte Bindung ist die aus Gründen der Absicherung eingeführte Praxis, Gesprächstermine mit Kunden in das Outlookprogramm einzutragen und sie damit den Kollegen wie den Teamleitern sichtbar zu machen.

99 Das dürfte auch hier zu gelegentlichen Denunziationen führen, über die vereinzelt berichtet wurde.

langwierige Beschwerde.¹⁰⁰ Auch hier sind betriebswirtschaftliche Grenzen der Kontrolle evident, so dass es nur zu stichprobenartigen Kontrollen kommt, die zudem nicht personenspezifisch ausgewertet werden.

Verbreiteter als die Mystery Calls ist das Coaching, das als Kontrollinstrument gedacht ist, um die fachliche als auch die kommunikative Qualität in Service und Verkauf am Telefon aber auch im Brief und/oder E-Mail-Verkehr nachhaltig zu optimieren. In DialogBank 2 sind unterschiedliche Formen des Coachings etabliert. Das vom Teamleiter regelmäßig vor den Mitarbeitergesprächen durchgeführte Coaching dient als Grundlage der Bewertung. Das Ziel ist allein die Überprüfung der Leistung und des Verhaltens des Beschäftigten durch das Mithören von Gesprächen. Nicht Probleme, sondern die Einhaltung von standardisierten Vorgaben wird fokussiert. Das so genannte Fachcoaching dient der Vermittlung von fachlichen Inhalten an die Arbeitskraft. Es läuft computergestützt ab. Jeder Agent muss mit Hilfe einer Schulungssoftware Lösungen für bestimmte Aufgaben erstellen:

A: Also das Fachcoaching läuft so ab, mithilfe vom PC, ein Programm, mit dem wir arbeiten. Dann stellen sie Fragen aus der Praxis, Kunde ruft an und dann so, des und des. Und danach wird bewertet, da geben die so viel Punkte, aber angeblich – äh wär' das nicht 'n Teamleiter, was ich mir jetzt nicht vorstellen kann. Weil – ich würde auf jeden Fall mal fragen, wie ist sie da und da fachlich – was halt bestimmt passiert.

Beide Formen sind ausschließlich auf Kontrolle orientierte Vorgehensweisen, mit denen Lücken erkannt werden sollen. Ist im Zusammenhang mit Mitarbeitergesprächen von einem direkten Beweis der eigenen Leistungsfähigkeit und Kompetenz gegenüber dem unmittelbaren Vorgesetzten auszugehen, so ist die Verwendung des technisch basierten Kontrollvorgangs des Fachcoachings in dieser Hinsicht weniger eindeutig. Wem und in welcher Form die Ergebnisse vor Augen geführt werden, ist den Agenten unklar, weil keine unmittelbaren Konsequenzen, etwa in Form spezifischer Schulungen, für sie erkennbar werden. Daher besteht ein starker Kontrollverdacht gegenüber diesem Instrument.

Das sieht bei einer weiteren Coachingform anders aus: Die fachbezogene Schulung wird als Bedarf durch den zu schulenden Agenten selbst angemeldet und von erfahrenen Senior-Agents durchgeführt. Es wird problemorientiert während authentischer Kundengespräche angewandt und soll po-

100 Agenten behaupten häufig, Testanrufe an dieser Konstruiertheit erkennen zu können – empirisch nachweisbar ist dies allerdings nicht. Immerhin besteht auch die Möglichkeit, dass solche Anrufe gerade deshalb erkennbar gestaltet werden, weil damit ein Bewusstsein des Kontrolliert-werdens geschaffen wird, dass auch in den sonstigen Gesprächen im Sinne einer Konditionierung greift.

sitiven Einfluss auf die Kommunikationskompetenz der Agenten nehmen wie auch etwaige Lücken im Fachwissen benennen, indem ihnen eigene Schwächen insbesondere in der Kommunikation verdeutlicht werden. Bei dieser Form des Coachings handelt es sich um ein entwicklungsbezogenes peer-to-peer-Coaching, das gegenüber den vorgenannten kontrollorientierten Formen dem Qualitätsgewinn dient.

In der DialogBank 2 existiert damit ein multiples Coachingsystem, das a) technisch basiert oder als direktes personales Coaching organisiert ist; b) in je unterschiedlichem Grad eher kontroll- bzw. entwicklungsorientiert konzipiert ist; c) hierarchisiert bzw. als peer-Coaching vollzogen wird und d) unterschiedliche Folgen zeitigt. Im Vergleich zur DialogBank 1 erscheint es in seiner Gesamtheit als umfassender und in seiner Tiefe durchdringender. Unklar muss dabei bleiben, ob es eine Folge der niedrigeren Qualifikationen der Beschäftigten der DialogBank 2 ist, die das Management zu einer derartigen Struktur veranlasst, oder ob es ein Produkt des Lebenszyklus des Betriebes ist, in dessen Kürze die DialogBank 1 noch kein elaboriertes System etablieren konnte. Hinsichtlich der sonstigen Ähnlichkeiten spricht vieles dafür, dass es sich bei der Kontrollstruktur um ein unternehmenskulturelles Phänomen handelt, das schließlich auch den ersten Standort erfassen wird – unabhängig von der dortigen Qualifikationsstruktur.

Neben den aufgezeigten Formen betrieblicher Fremdkontrolle und Gruppenkontrolle finden sich auch Formen von individueller Selbstkontrolle. Sie wird weniger technologisch beeinflusst, kann sich aber davon auch nicht gänzlich befreien, wie das folgende Beispiel verdeutlicht:

I: Gibt's denn auch mal die Situation, dass Kunden, die Ihnen vielleicht, was weiß ich, nachdem Sie ihre Überweisung eingegeben haben, Ihnen noch ein bisschen was erzählen (unverstl.) und wie geht man mit so was um, weil da wartet

A: Och ja, das gibt's.

I: vielleicht schon wieder der Nächste in der Leitung?

A: Ja, teilweise, also wenn Warteschleife is, dann muss man schon so kurz wie möglich halten, ne, und es gibt aber auch Leute, die die wollen wirklich einfach mal reden und das muss man ja auch mal zulassen, ne, aber, wie gesagt, muss jeder für sich abwägen, wie weit will ich da jetzt gehen.

So genannte Wallboards zeigen fortlaufend aktualisiert das erreichte Service-Level an und verdeutlichen den Agenten damit zugleich permanent den Spielraum, den sie in der Gestaltung der Gespräche nutzen können: Im Wissen um die durchschnittlich zu erbringende Gesprächszahl und die Bedeutung des Service-Levels als Ausweis hinreichender Leistung fungie-

ren diese elektronischen Anzeigen als Mahnmale, über die das Verhalten der Agenten angeregt, wenn nicht gesteuert wird. In der Konsequenz erfordert dies eine Entscheidung der Agenten bei einer Wahl zwischen zwei Übeln. Die Agenten befinden sich hier im klassischen Gefangenen-Dilemma: Kurz gehaltene Gespräche können auf Grund der mit ihnen verbundenen negativen Wahrnehmungen beim Kunden zu Bewertungseinbußen bei den entsprechenden Umfragen führen; längere Gespräche mögen zwar qualitativ gehaltvoller und individuell für alle Beteiligten befriedigender sein, haben aber negative Auswirkungen hinsichtlich des Service-Levels. Vorzuziehen ist den Agenten selbst überlassen, wie sie mit den einzelnen Vorgaben umgehen, letztendlich gewinnt aber der betriebsseitig besser kontrollierbare quantitative Aspekt die Oberhand.

Ein derart hybrider Charakter von Fremd- und Eigenkontrolle findet sich auch in den Regelungen zur gesetzlich garantierten Bildschirmpause, die darauf abzielt, Belastungen durch Bildschirmarbeit zu verringern. Während ihre Einhaltung also formal und rechtlich zu den Managementaufgaben zählt, stimmen sich die Beschäftigten in der personenbezogenen Zuweisung faktisch selbst ab. Das führt zu einem Gruppendruck insbesondere in Zeiten eines niedrigen Servicelevels:

II: Pause ham Sie nich so richtig, oder?

A: Doch, also wir haben Pausen zu machen.

II: Auch pro Stunde siebeneinhalb?

A: Okay, das is des wird mehr beim Agenten gelebt, weil der braucht's auch wirklich, weil wenn du nur am Telefon bist, also wenn ich einfache Dienstleistungen telefonier bin ich wirklich froh wenn ich einfach mal raus kann oder mal sieben Minuten an die Wand starren kann oder so, aber jetzt unten bei uns, also wir machen nich immer in der Stunde unsre siebeneinhalb, sollten wir, machen wir aber net, aber unsre Pausen machen wir, also bis,

II: Mittagspause?!

A: Genau, und wenn wir halt dann länger bleiben, dass eben das absehbar is, dass ma heut vielleicht mal den Zehnstudentag hat, dann musste halt auch länger Pause machen, da wird auch drauf geachtet, klar, ne.

Während also die Mittagspause, die bereits durch ein angesichts des sonstigen elektronischen Equipments etwas archaisch anmutendes System untereinander tauschbarer Karten organisiert ist, verlässliche Auszeiten garantiert, sind die Bildschirmpausen zunächst weniger klar strukturiert und durch den einzelnen Agenten auch schwieriger einzufordern. Hinzu kommt, dass die kleinen Auszeiten durch die Agenten elektronisch durch eine Pausentaste angezeigt und Überschreitungen seitens der Teamleiter

sanktioniert werden, das im Zitat beschriebene Durcharbeiten allerdings keinen Anlass zur Mahnung darstellt. In der DialogBank 2 (und ähnlich in der DialogBank 1) funktioniert Kontrolle einseitig als restriktive Überwachung im Sinne der Betriebsziele, wobei Interessen der Beschäftigten durchaus vernachlässigt werden.¹⁰¹ Tendenziell führt das Kontrollregime auf Seiten der Beschäftigten dazu, auf gesetzlich verbürgte Pausen zu verzichten; unterschwellig schöpft der Betrieb so Mehrleistung ab. Eine die Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter unterstützende Prüfung der Arbeit steht dagegen weniger im Zentrum der Leistungskontrolle.

Das *Entgeltsystem* der DialogBank 2 nutzt ebenfalls die auf Grund der Unternehmenskonstruktion als Dienstleister außerhalb des Flächentarifs für Finanzdienstleistungen bestehenden Möglichkeiten, artgleiche Arbeit zu niedrigeren Lohnkosten zu prozessieren. Abgesehen von den im Unternehmen tätigen Zeitarbeitern, deren Entgelt von den sie verleihenden Instituten übernommen wird, differenziert sich der Lohnspiegel der Agenten gegenüber den beiden Gruppierungen der DialogBank 1 mit ihren nahezu durchgängig fachlich qualifizierten Beschäftigten stärker aus. Abhängig vom Aufgabenniveau, d.h. dem Bearbeiten ausschließlich einfacher und mittlerer Finanzprozesse bis hin zum komplexen Beschwerdemanagement, sind entsprechend ansteigende Lohnstufen vorgesehen, die insgesamt jedoch nicht das höhere Niveau der DialogBank 1 erreichen.

Auch die Konstruktion eines Grundgehaltes mit teilweise schon integrierten Zuschlägen, wie sie in Kap. 4.4.1 beschrieben wurden, gehört zum Entgeltsystem. Hier wie dort besteht das Problem der subjektiven Bewertung: die Einstufung der Mitarbeiter für den zu zahlenden Leistungsbonus erfolgt weniger nach 'harten' Fakten (z.B. fehlerhafte Überweisungen, Anzahl von Gesprächen o.ä.) als vielmehr auf Grund 'weicher' Kriterien wie der Teamorientierung, das Engagement etc. Über die in Kap. 4.4.1 genannten Probleme bei diesem Vorgehen hinaus ist bei der DialogBank erschwerend zu berücksichtigen, dass insbesondere die Teamleiter, die in den einfachen Dienstleistungsgebieten bis zu 40 Personen führen, kaum zu realistischen Einschätzungen in der Lage sein dürften. Letztlich erscheint das Instrument des Mitarbeitergesprächs mit Lohnbindung daher als potemkinsches Dorf, mit dem in einem nach tayloristischer Logik funktionierenden Massengeschäft modische Managementpraktiken platziert sind, ohne fundierte Einschätzungen der Arbeitsleistung zu erlauben. Der Rückgriff auf dieses In-

101 Es ist eine Schwäche dieses Ansatzes, dass er mögliche Folgekosten wie Kopfschmerzen oder Absenz nicht berücksichtigt und damit den Betriebszielen langfristig gesehen möglicherweise entgegensteht (vgl. T-Com).

strument scheint eher einer unternehmensweit einheitlichen Praxis denn dem Ziel guter Personalführung geschuldet zu sein. Im massenhaften Routineeinsatz vermag es jedenfalls kaum, die intendierten individuellen Beurteilungen zu generieren.

Zumindest vereinzelt gelingt es Agenten auch in den größeren Gruppen, auf sich aufmerksam zu machen. Sie werden bei Bedarf mit neuen Aufgaben betraut – eine besondere Form der Anerkennung, die neben dem intendierten Lob zunächst Abwechslung von der routinemäßigen Arbeit, gegebenenfalls aber auch damit einhergehenden Stress bedeuten kann. Ob es sich dabei um eine Fortschreibung bisheriger Erfahrungen der Teamleiter (in einstmals kleineren Teams) mit einzelnen Arbeitenden handelt, die gleichsam resistent gegenüber Neubewertungen ist, kann an dieser Stelle allerdings nicht abschließend beurteilt werden.

4.4.3 Sparkasse

Die Zielvorgaben des Call Centers der Sparkasse sind gegenüber den bisher dargestellten Betrieben unterkomplex. Nicht nur fehlen eindeutige quantitative Vorgaben, es existiert auch keine Entwicklungsperspektive, die den Bestand des Call Centers als solches festschreibt. In der Folge entsteht ein Aufgabenmix aus Telefonie und zeitgleicher Bearbeitung von E-Mails, die an die Sparkasse gerichtet sind. Der Globalauftrag lautet schlicht, das abzuarbeiten, was als kundenseitiges Anliegen eingeht. Ex post erst werden Anforderungen formuliert, die wiederum im Unbestimmten bleiben:

Il: Ja ja. Das heißt, das liegt schon in ihrer Hand, dass sie sagen, von, was weiß ich, äh ähm Terminvereinbarung oder was müssten pro Tag so und so viel zu Stande kommen? Da sagt nicht der Vorstand: „Ich denk...

TL: Noch nicht, also ich kenne die Wünsche der Vorstände, dass da auf alle Fälle mehr gewünscht wird und der Wunsch och des Vorstandes war, dass mindestens vier Mann abends telefonieren. Das hab ich bisher mit meinen Mitarbeitern, weil wir ja bisher immer so zwischen 7 und 8 VBEs Vollbesetzte waren, hab ich das noch mal durchsetzen können. Weil ich hab eigentlich immer vier Vollkräfte, wo ich gesagt hab: „Die haben och mal zwei kurze Tage drinne und es sind gar ne so viele Leute abends da gewesen.“ Es ging einfach mal nicht auf vom Zeitplan her und wie noch jemand im Urlaub und krank war, konnte ich nie, vier Mann sitzen schon. Wir hatten jetzt zwei Stellen bewilligt bekommen. Davon wird eine Mitte September jetzt besetzt. Da krieg ich `ne neue Kraft. Die zweite ist immer noch offen. Und da sind halt die hohen Erwartungen des Vorstandes dran, dass wir noch mehr telefonieren. (.) Das ist aber och `ne 20-Stunden-Kraft, die ich jetzt bekomme aus `ner Geschäftsstelle, ich kann nicht zu der guten Mutti sagen: „Na nu komm ma vier Stunden abends bis um acht, weil ich brauch dich eigentlich nur um acht.“ Wo ich

natürlich fairer Weise gesagt hab, zwei Tage bis um acht müssen mindestens sein, aber ich kann och nicht von `nem neuen Mitarbeiter was ganz anderes fordern, als jetzt die Mitarbeiter, die schon Dasein haben. Also es muss schon irgendwo dann och fair bleiben. Die andere Stelle ist och nicht mehr besetzt, so dass ich da sicherlich och in meinen nächsten Bögen wieder argumentieren muss immer, weil natürlich sofort immer der Satz kommt: „Warum ist noch nicht mehr telefoniert worden?“ Aber da müsst ihr erst mal wieder jemand finden auf diese Stelle. [T lacht] Ist halt nicht so einfach dann.

Die Organisationskunst der Teamleiterin generiert Erwartungen auf Seiten des Vorstandes, die sich in wenig exakten Forderungen nach „mehr Telefonieren“ äußern. Dieser Wunsch ist wegen seines Pauschalcharakters unangreifbar und führt in seinen Wiederholungen zu einem relativ praxisfernen Steigerungsautomatismus.¹⁰² Erst im Erfüllen einer großen Zahl sieht das Zentralmanagement einen Ausweis von Effizienz in der Arbeit, wobei es eben diese Position ermöglicht, den Fortbestand des Call Centers im Ungewissen zu lassen.

Die Teamleiterin reagiert auf diesen Umstand mit dem Versuch einer Optimierung der Outboundtelefonie, die bisweilen auch ad hoc erfolgt. In nach ihrer Erfahrung günstigen Zeitfenstern sollen die Agenten diese Anrufe erledigen und auf Grund der dann höheren Erreichbarkeit der Kunden höhere Quoten erzielen. Klappt dies einmal nicht, wird auf andere Zeitfenster ausgewichen. Aber auch hier fehlen konkrete Erwartungen an die Teammitglieder, was die Dauer und den Umfang der Gespräche betrifft. Die Teamleiterin verzichtet darauf auch ganz bewusst, um keine Einbußen hinsichtlich der Servicequalität zu erleiden:

TL: Ich weiß, dass das in vielen Branchen, ich denke och, grade so in diesen Quelle-Centern und so, `ne harte Branche ist und wo die noch so richtig hier Verkaufsdruck und Zahlen und du musst heute Abend so und so viele Calls bringen, stell ich mir furchtbar vor. Ich sag immer wieder, wir sind so ein Center in dem Hause, was ich hier vertrete, wo ich sage, aber nicht in dem Sinne wirklich `n Call-Center, wo`s darum geht wie viel Calls hab ich, sondern ich will den Service für den Kunden dort anbieten, um den Kunden an unser Haus zu binden und der so zufrieden ist und ob der Kunde dann im Investmentbankinghotline, weil er sich `n bissl dumm anstellt, zwanzig Minuten in der Leitung war oder och in fünf Minuten mit mir glücklich ist, das stell ich den Mitarbeitern ne negativ irgendwo (.) dann hin. Also das ist mir in dem Moment völlig egal. Am Ende zählt für mich nur, dass der Kunde sagt: „Oh schön, dass sie mir geholfen haben. Toll, super!“ Das ist für mich dort entscheidend und...

102 Diese Unbestimmtheit führt aber auch zu kuriosen Anforderungen: die Mitarbeiter sind beispielsweise auch dafür zuständig, Postpakete entgegenzunehmen und müssen dafür ihren Platz verlassen.

Die Qualität der Gespräche kontrolliert sie allerdings allenfalls im Vorübergehen; ein Zuruf der Art „das hätte man aber auch anders sagen können“ reicht dann oftmals aus. Ein wirkliches Coaching findet nicht statt: Angesichts der fachlichen Ausbildung der Mitarbeiter wird dies als unnötig angesehen. Hinsichtlich der Kommunikation greifen sie auf ihre initiale Schulung durch einen Kommunikationstrainer zurück und verlassen sich ansonsten auf ihre in langen Jahren der Arbeit in der Filiale aufgebaute Expertise im Umgang mit Kunden. Neu eingestellte Kollegen werden von den älteren Agenten eingearbeitet, wobei es sich dabei nicht um ein Coaching im eigentlichen Sinne, sondern um eine Einweisung handelt. Die partiell selbst formulierten Gesprächsleitfäden sind in gewisser Weise durch das Team kontrolliert; ihre Einhaltung wird auf dieser Grundlage vorausgesetzt, wobei Abweichungen als Selbstverständlichkeit hingenommen werden.

Ähnlich unterkomplex wie die Formulierung von Zielvorgaben oder die Kontrolle der Kommunikation geschieht die quantitative Leistungserfassung: die Anzahl getätigter Anrufe, vereinbarter Termine und bearbeiteter E-Mails werden manuell in Standard-Datenbanken eingegeben. Obwohl es im Verbund der Sparkassen durchaus professionellere Lösungen gibt, die zu adaptieren wären, verbleibt die Aufgabe, auf diese Weise Statistiken der Arbeitsleistung zu erstellen, bei der Teamleiterin. Sie ist mit solchen Aufgaben derart belastet, dass sie abweichend von ihrem Arbeitsvertrag, der ein Drittel ihrer Arbeitszeit als Telefondienst definiert, kaum noch online ist.

Eigenwillig (wie schon in der DialogBank) ist auch die technisch basierte Aufzeichnung der Gespräche: Aus auf den Kunden bezogenen datenschutzrechtlichen Erwägungen heraus wird die Aufzeichnung auf solche Gespräche begrenzt, die Vertragsbestandteile beinhalten. Um diese von anderen zu separieren, ist eine eigene Nummer geschaltet worden und stehen den Mitarbeitern zwei Telefone zur Verfügung. Auf Grund dessen ist den Mitarbeitern immer kenntlich, wann aufgezeichnet wird und wann nicht: nur an einem ihrer jeweils zwei Apparate ist dies möglich. Der sachliche Grund wird von ihnen akzeptiert und das Kontrollinstrument nicht als solches wahrgenommen. Weniger noch als in der DialogBank spielt es im Alltag eine Rolle und wird ebenso wie dort nur bei Unstimmigkeiten mit Kunden herangezogen.

Das Entgeltsystem besteht in der in dieser Hinsicht dem Öffentlichen Dienst gleich gestellten Sparkasse aus einem Grundgehalt, der allgemeinen und der Ortzulage sowie einem eventuellem Kinderzuschlag. Sonderzah-

lungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld sind ebenfalls tarifvertraglich geregelt (leistungs- und erfolgsabhängige Lohnbestandteile, wie sie seit Oktober 2005 vereinbart sind, gab es zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht). Das Gehalt orientiert sich an Lebensaltersstufen und Aufgabenzuschnitten. Demzufolge differieren die individuellen Gehälter entlang dieser Rahmenbedingungen. Überstunden werden pauschal abgegolten. Die Teamleiterin erhält auf Grund ihrer Führungsposition mit einem Dutzend Mitarbeitern eine höhere Vergütung.

Ist also das Gehaltsgefüge transparent und im Niveauanstieg stetig, so stellt sich die Situation bei nicht-monetärer Anerkennung deutlich negativer dar. Insbesondere der schon mehrfach angesprochene ungarantierte Status des Call Centers wie auch die oben erwähnte, seitens des Managements permanent erhobene Aufforderung zu höherem Callvolumen verdeutlicht den Beschäftigten, dass ihre Arbeitsleistung insgesamt wenig gewürdigt wird. Sie ziehen deshalb ihre Anerkennung aus gelegentlichen Komplimenten von Kunden oder aus der Rückmeldung von Filialleitern, die mit den Diensten des Call Centers zufrieden sind. Es gibt aber auch Beispiele unterlassener Achtung vor der Arbeit der Call-Center-Agenten:

A: Also es gibt Geschäftsstellen, die denken immer noch, wir sind die dummen Dunseln von der Telefonzentrale und machen `n ganzen Tag nichts anderes außer weiter zu verbinden. Und manche Geschäftsstellen, die die lassen einen das aber och spüren, muss ich sagen, wo ich mich dann innerlich so aufreg [A lacht], aber egal. Und dann gibt`s wieder Geschäftsstellen, die halt och gute Erfahrungen mit uns gemacht haben, so jetzt Richtung Telefonakquise und die dann: „Ja und geben sie den Kunden her und wir kümmern uns drum.“ Es ist och tagabhängig, grad an so `nem Tag, wo Rentenzahlung ist und die dann eh schon genervt und gestresst sind und sollen dann noch ans Telefon gehen, da kam, da wird man dann och schon manchmal: „Oh muss das jetzt sein? Und können sie den ne irgendwie abwimmeln?“ [A lacht] Na ja, gut ich mein, da nehm`s halt zurück und erzähl dem Kunden irgendwas. Also, im Großen und Ganzen geht`s schon. Sind die wenigsten, die jetzte wirklich Stress machen.

Gegenüber den anderen Call Centern weist das Call Center der Sparkasse insbesondere hinsichtlich der Zielvorgaben, der Leistungskontrolle und der Anerkennungsstrukturen lediglich semiprofessionelle Züge auf, die den immer noch vorläufigen Status zementieren. Dabei geht es nicht um die Vermeidung kleinteiliger Kontrolle im Sinne einer angstfreien, offenen Atmosphäre, die sich in der Qualität der Gespräche niederschlägt, sondern eher um ein institutionelles Unvermögen, dem Call Center adäquate Bedingungen zur Verfügung zu stellen. Der Experimentcharakter ist dabei im Grunde eine Form der Geringschätzung der Abteilung als solcher.

4.4.4 Technische Supportline

Die globale *Zielvorgabe* der Agenten in allen Bereichen der Technischen Supportline ist es, Probleme des Kunden möglichst während eines Gespräches zu lösen. Bereits in diesem Ansatz, der in den entsprechenden Verträgen mit den Kunden fixiert ist, unterscheidet sich das Unternehmen deutlich von den anderen untersuchten Call Centern. Zwar existieren quantitative Vorgaben etwa hinsichtlich der Anzahl und Dauer der Calls, sie werden allerdings nicht zu Lasten der Problemlösung in den Vordergrund gerückt. Die globale Zielvorgabe bezieht sich im Eigentlichen nicht auf das Gespräch an sich, sondern auf die Erfüllung des jeweiligen Servicevertrages. Unterziele wie Freundlichkeit und allgemeines Kommunikationsvermögen sind gegenüber der fachlich-technischen Kompetenz deutlich geringer gewichtet.

In den Mitarbeitergesprächen werden individuelle Zielvorgaben vereinbart. Dies sind in der Regel jedoch weiche Kriterien, z.B. die Verbesserung der Fremdsprachenkenntnisse oder der fachlichen Kenntnisse, ohne dass eine genauere Definition dieses Zieles erfolgt. Vorgaben für die alltägliche Arbeit hinsichtlich des Servicelevels als auch der qualitativen Standards der Tätigkeit sind faktisch nicht an quantitativ messbaren Zielen ausgerichtet, sondern verbleiben im Ungefähren. So lässt beispielsweise die Vorgabe, Calls immer so schnell wie möglich abzuarbeiten, einen Interpretationsspielraum, der individuell unterschiedlich gedeutet werden kann. Diese unscharfen Bestimmungen erweisen sich in der Praxis aus betrieblicher Sicht jedoch als funktional, wie der folgende Interviewausschnitt aus dem Bereich der Kassensysteme verdeutlicht:

I2: Ähm haben sie Vor- zeitliche Vorgaben für ein Gespräch oder äh haben sie wirklich Zeit also wirklich den Kunden

A: Na also nee; ich hab schon einen gewissen Zeitdruck; ja, ich muss ja darauf achten dass äh dass genug Leitungen frei sind; ja, ich kann mir da- ich muss schon äh schnellstmöglich das Problem lösen; gegebenenfalls mich zurückrufen lassen oder dort anrufen; damit immer genug Leitungen frei sind no, wenn jetzt als- alle jetzt sprechen würden und in Ruhe äh da en Fehler suchen und (lautes Atmen) denn gibt's andere Märkte die kommen dann nich durch; die ham dann vielleicht wirklich ein schwerwiegenderes Problem bei Firma X dann is ein Problem an nem Drucker in dem Moment völlig zweitrangig; ja,

I2: Das heißt sie müssen dann irgendwo ein bisschen abschätzen wie dringend ist das Problem und halt immer im Auge behalten, sind noch andere Leute in der Leitung?

A: Ja genau.

Die auf den Agenten übertragene Verantwortung, für Probleme des Kunden ausreichende Kapazitäten zur Verfügung zu stellen und das eigene Handeln an dieser Notwendigkeit auszurichten, kommt einer Externalisierung der Zielvorgaben gleich: das schwerwiegende Problem genuin Betriebsfremder ersetzt konkrete Handlungsanweisungen. Das Globalziel wird mit und in jedem Call innerhalb der kontraktuellen Dienstleistungsvereinbarung mit dem Kunden aktualisiert und fortlaufend bezüglich seiner Erreichbarkeit durch die Agenten selbst überprüft.

Kontrolle geschieht so als Ergebniskontrolle bei relativ großen Handlungsspielräumen seitens der Agenten, in denen die auf Fachkenntnisse bezogene Selbstorganisation und Selbstkontrolle der Beschäftigten betont werden.¹⁰³ In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, dass die Agents ihre dem Kunden angetragenen Lösungen in entsprechenden Datenbanken hinterlegen. Im Vergleich zu den Gesprächsaufzeichnungen der Call Center in der Finanzdienstleistungsbranche läuft das Verfahren allerdings nicht automatisiert im Hintergrund. Die Agenten schreiben für jeden Fall eigene Memoranden. Damit ist prinzipiell jeder Vorgang partiell – d.h. sachlich, nicht aber kommunikativ – dokumentiert und kann im Bedarfsfall gesichtet werden. Dieser Modus einer *negativen ex-post-Kontrolle* fokussiert weniger die lückenlose Dokumentation der eigentlichen Arbeitsprozesse als vielmehr die Möglichkeit, durch die Aufzeichnung aller Prozesse in Fällen von Kundenreklamationen (mit denen in der Regel Regressforderungen verbunden sind) die bearbeiteten Vorgänge nachvollziehen zu können. Die Pflicht zur Dokumentation der Anrufe besitzt darüber hinaus eine zweifache Funktion: Einerseits ist damit die Kontrolle der Arbeitsleistung der Agenten möglich, zum anderen dient die Dokumentation aber auch als Beleg der eigenen Arbeitsleistung gegenüber dem Teamleiter. Die Ergebnisse der Arbeitstätigkeit werden durch eine Kontrollstatistik manuell erfasst, die durch den jeweiligen Senior-Agenten des Teilteams erstellt wird. Im Rahmen dieser Statistik werden das Servicelevel sowie die Erfolgsstatistik der Anrufe erfasst. Eine personalisierte technische Kontrolle ist damit grundsätzlich möglich, wird jedoch im Regelfall nicht angewendet; zumindest wurden individuelle Konsequenzen aus dieser Dokumentation nicht berichtet. Die negative ex-post-Kontrolle erscheint somit als ein vergleichsweise passiver Kontrollmodus, wobei deren Aktivierung allerdings permanent im Bereich des Möglichen verbleibt, was den Agenten auch bewusst ist.

103 In allen Bereichen der Technischen Supportline wird die Einhaltung der Arbeitszeiten durch Anmeldung am PC technisch vermittelt kontrolliert, ist aber durch die geringe Größe der Teilteameinheiten bzw. der Teams auch sozial gerahmt.

Die Rahmensetzungen im Bereich *Rechnersysteme* werden durch den Mutterkonzern vorgegeben, die Gewährleistung der Umsetzung wird jedoch auf die Gruppenebene verlagert. Das Team arbeitet als semi-autonome Arbeitsgruppe mit nahezu elitärem Expertenstatus. Die Verantwortung liegt beim Teamleiter, wobei in Bezug auf Detailprozesse die Gruppe weitgehend eingebunden wird. Die Dokumentation der Probleme und ihrer Lösungen erfolgt im gleichen Modus wie bei den Kassensystemen. Kontrolle erfolgt im Rahmen einer Strategie, die eher auf weiche, soziale Kontrolle in qualifizierender Absicht setzt, ohne dass deren Formalisierungsgrad an die Coachingprogramme anderer untersuchter Betriebe heranreicht: Ältere geben im Zuge eines Senioritätsprinzips ihre Erfahrung an Jüngere weiter, determinieren damit allerdings auch Prozesse und behalten in letzter Instanz die inhaltliche Kontrolle. Dies führt häufig zu überindividuell ausgearbeiteten Problemlösungen. Es lässt sich vermuten, dass dieses Vorgehen in hohem Maße vom individuellen Führungsstil des Vorgesetzten (bzw. des verantwortlichen Senior-Agenten) abhängt, so dass sich dieser Befund nicht ohne weiteres als betriebliche Strategie verallgemeinern lässt.

Hinsichtlich der Kontrolle scheinen sich mit dem Outsourcingprogramm des Mutterkonzerns allerdings Verschiebungen einzustellen, die auf der Mentalitätsebene nicht nur den Vergleich zwischen den Bereichen der Kassen- bzw. Rechnersysteme berühren, sondern auch innerhalb der gemischt zusammengesetzten Teams zu wertenden Einschätzungen führen:

A: Ja leider, ich möchte es eben normalerweise nicht rauskehren, das tut mir manchmal richtig leid, den Kollegen gegenüber, den Tochtergesellschafts-Kollegen, die mir dann direkt gegenüber sitzen, die kucken dann nicht schlecht manchmal und da ist es dann ein bisschen raus, 'ne, die müssen das sowieso machen. Ich bin auch gewöhnt als Mutterkonzern-Mitarbeiter, zumindest das war das immer so, nicht viel zu fragen, sondern was zu machen – und zuzusehen, wie ich das Problem lösen kann. Also ich nehme mich – mehr der Problematik vielleicht an als ein Tochtergesellschafts-Mitarbeiter, ich weiß es nicht, einfach insofern, dass ich sage, ich muss das doch lösen.

II: Ja. Und die äußern sich mehr oder

A: Ja, die müssen mehr rückfragen, das ist offensichtlich so, für meine Begriffe und äh ich denke mir mehr, wenn die nicht gesagt kriegen, mach das mal so, dann machen die das vielleicht gar nicht. Also die machen das schon auch, es nicht so, dass die das nicht wollen nicht, aber die warten mehr da drauf, dass die das, dass sie dahin geschubst werden, den Eindruck hab ich ein bisschen.

Restriktivere Kontrollformen einzusetzen hängt vordergründig von der Komplexität der Aufgabe ab: Den Agenten der Rechnersysteme wird in dieser Frage eine größere Autonomie zugestanden und die aktive Kontrolle

ist vergleichsweise beschränkt; relativ dazu wachsen sie bei den vorgeblich einfacheren Aufgaben der Kassensysteme an.¹⁰⁴ Letztlich wird die Kontrolle durch die Zugehörigkeit zum Mutterkonzern mit den damit einhergehenden Rechten und Pflichten, bzw. zum outgesourceten Tochterunternehmen mit seiner restriktiven Kontrollorientierung definiert und hat in der Folge unmittelbaren Einfluss auf das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter.

Auch das *Entgeltsystem* des Call Centers ist an der jeweiligen Zugehörigkeit der Mitarbeiter zum Mutterkonzern oder zum Tochterunternehmen orientiert und selektiert die Mitarbeiter nach diesem Status: Angehörige des Mutterkonzerns haben nicht nur eine niedrigere Wochen- und Jahresarbeitszeit, sie verdienen mit Zusatzleistungen auch deutlich mehr als ihre Kollegen des Tochterunternehmens. Die Neueinstellung von Mitarbeitern erfolgt grundsätzlich nur noch über das Tochterunternehmen bzw. über Zeitarbeitsfirmen. Langfristig wird damit das Entgeltniveau abgesenkt. Das Grundgehalt berechnet sich nach Qualifikation und Betriebszugehörigkeit, hinzu kommt Weihnachts- und Urlaubsgeld. Als flexibler Entgeltbestandteil existiert ein Bonussystem, wobei der Call-Center-Manager vor Ort selbst über die Eingruppierung der Mitarbeiter in verschiedene Bonusklassen entscheidet. Entscheidungsgrundlage dafür ist das Mitarbeitergespräch.

A: Gibt's hier en so ein Bonussystem, allerdings, pfhh, also bis jetzt hat man immer so den Eindruck, Manager kriegt Zahlen vorgelegt, wer in der Bonusklasse, also wie viele für diese Bonusklasse, für die nächste und für die letzte vorgesehen sein dürfen und dann wählt der ebend, ne, der nimmt die Münze und wählt aus.

I2: Das is ja auch wenn ich (unverstl.), also es gibt keine klare

A: Ja, es gibt dort keine klare Definition, ne, es gibt ein Bonussystem wie gesagt und da und drei Klassen sind das: hat sehr, hat überdurchschnittlich, hat seine, is so die Erste und hat sehr viel für die Firma getan, das is die Erste, die Zweite: hat mehr als normal und die Dritte ist ebend: hat seine Arbeit gemacht.

I2: Und wie kann man das vorweisen, dass man viel

A: Gar nicht. Pfhhh, das is, deswegen sag ich ja, es gibt da keine objektive Beurteilung dafür.

Hier wie auch in anderen Call Centern tritt das Problem der Bewertungsmaßstäbe auf. Das Mitarbeitergespräch verläuft entlang standardisierter Schwerpunkte. Allerdings enthält es eine Vielzahl von nicht quantifizierbaren Vorgaben, so dass die Entscheidungsgrundlage notwendig subjektiv

104 Dies gilt nur für den internen Vergleich innerhalb der Technischen Supportline; im Vergleich zu anderen Call Centern stehen beide Bereiche als relativ kontrollferne Bereiche dar.

bleibt. Intransparent bleibt für die Beschäftigten auch, auf welcher Basis die Gesamthöhe des Bonus errechnet wird, d.h. ob er vom tatsächlichen Unternehmenserfolg abhängig ist oder auf der Grundlage eines im Vorfeld festgelegten Betrags vergeben wird. Dass auch hier (wie bei der Dialog-Bank) Lohnbestandteile von vornherein vom einmaligen Grundgehalt abgespalten wurden und nunmehr variabel gehalten sind, kann auf Grund sehr zurückhaltender Auskünfte der lohnbezogenen segregierten Belegschaft nur vermutet werden.

Anerkennung ist bei den Technikern der Technischen Supportline ein intrinsischer Wert: Als überwiegend fachlich ausgebildete Experten ziehen sie aus Problemlösungen an sich ihren Stolz auf die eigene Arbeit. Finden Lösungsansätze die Zustimmung anderer Kollegen oder der Vorgesetzten, geht damit häufig eine Art Fachsimpelei einher. Über diese scheinbar rein inhaltliche Ausrichtung hinaus stellen sich allerdings sehr wohl Zuweisungen her, wer als besonders findig, effizient oder eher uninspiriert gilt. Insofern ist der gepflegte offene Dialog eine Form der sozialen Kontrolle, die als kollektives Gesamtwissen gleichsam eine Folie für das individuelle Handeln bereitstellt und damit das Verhalten des Einzelnen bis hin zur Inanspruchnahme von Hilfe konditionieren kann.

Insgesamt erfolgt Kontrolle als komplexes Zusammenspiel von Fremd- und Selbstkontrolle. Aufbauend auf technisch basierten, gleichwohl nicht gänzlich voll-automatischen Formen der Fremdkontrolle (Erfassung der Arbeitszeit, Anruftzahlen und Gesprächsdauer, aber auch Dokumentation) erfolgt von Seiten der Agenten das Arbeitshandeln weitgehend selbst kontrolliert und in kooperativer Abstimmung mit ihrem Team bzw. ihren Teamleitern. Die damit einhergehende soziale Kontrolle differenziert sich zum einen entlang der Aufgabenstruktur, zum anderen an der Form der Betriebszugehörigkeit (Mutter- bzw. Tochterunternehmen) aus und weist auf zunehmende restriktivere Kontrollformen hin.

4.4.5 DBdialog

Die einzelnen Bereiche sind bezüglich ihrer Zielvorgaben im Rahmen der Abhängigkeit von übergeordneten Stellen relativ frei. Abhängig von der konkreten Aufgabenstellung sind in den einzelnen Bereichen unterschiedliche Vorgaben hinsichtlich der Anzahl und Dauer der Gespräche formuliert. Diese stehen teilweise im Widerspruch zum generellen Ziel des Verkaufserlöses, der insbesondere im Reiseservice zentral ist: Die Erfüllung setzt eine entsprechende Gesprächsstruktur voraus, die tendenziell den beste-

henden zeitlichen Restriktion entgegensteht. Diese Gesprächsstrukturen sind für die einzelnen Bereiche gesondert ausgearbeitet und werden mit dem Ziel erstellt, den Kunden mittels eines relativ standardisierten Gesprächsverlaufs ein déjà vu zu ermöglichen, das der Kundenbindung zuträglich ist. Dieser unter der Strategie ‚one face to the customer‘ bekannte Ansatz gebiert spezifische Leitfäden bzw. technisch formalisierte Handlungsschritte, die von den Agenten sprachlich unterlegt werden.

Die Auswertung von Zielvorgaben erfolgt in solchen unterschiedlichen Intervallen. Zu bestimmten Parametern (vor allem solche einer kleinteiligen Prozesskontrolle wie Anrufzahlen und Dauer von Gesprächen) werden tägliche Statistiken geführt, die durch die Visualisierung von Zielen und Zielerreichungsdefiziten Leistungsanreize entfalten sollen. Zu anderen Kennziffern (vor allem Verkaufskennziffern) erfolgt eine monatliche Auswertung. Langfristig gleich bleibende hohe Zielerreichung wird von Seiten des Unternehmens als Stagnation gedeutet. Erwartet wird eine permanente Leistungssteigerung, ohne dass etwaige negative Kontextbedingungen des Arbeitens (z.B. anlässlich von Fahrpreiserhöhungen) systematisch in Betracht gezogen werden. Allerdings erfolgt eine Dokumentation Leistung mindernder Faktoren wie technischen Störungen und die entsprechende ‚Bereinigung‘ von Zielerreichungswerten. Innerhalb der Verbundstruktur mit anderen Standorten besteht das Globalziel, sich als leistungsfähiger Standort an der Spitze der betriebsinternen Rankings zu etablieren.

Zielvorgaben werden zum Teil in direktiver Form verlautbart, die dazu geeignet ist, vom Feld der Definition unternehmerischer Ziele mehr oder weniger umstandslos in Dimensionen repressiven sozialen Drucks abzugleiten:

A: Da gab's irgendwann mal'n Schriftstück und ähm das sollte unterschrieben werden, ich hab gesagt nee von mir nich ich unterschreib das nicht.

I2: Also von Betriebsseite jetzt,

A: Ja nö die- ja ja so von betrieblicher Seite das war so'n-so'n Schreiben, wer immer sich das ausgedacht hatte, von wegen ihr macht innerhalb von dieser Zeit macht ihr das und das. So und so viel Verkaufsquote und wenn nich ich sag na wenn ihr mir den Stuhl vor die Tür setzen wollt, aber nich mit meinem schriftlichen Einverständnis; nee nee. Das hab ich nich gemacht; also das war- das war ganz komisch weil ich hatte eigentlich- das nee sehr merkwürdig is das weil ich bis dahin hatte ich immer Angst ich werd entlassen. Ich war in der Probezeit noch, [...] Und dann kam das Schreiben und da hab ich dann gesagt ich unterschreibs nicht. [...]

I1: Mh da gabs auch keine Rückmeldung irgendwie vom (..)

A: Ja das heißt- das hieß dann eben ähm da müssen sie sich dann eben ne Bestätigung holen von ner- von ner ähm Kollegin aus ner höheren Ebene dass ich das nicht unterschrieben hab und so, aber nicht äh- dass er mit mir gesprochen hat und dass ich auch gelesen hab. Und ich sage kannst du gerne machen aber unterschreiben tu ich hier nix. Und die ändern ja gut, denn warn ein paar Kollegen die warn halt schon vor mir dran. Und die fragten natürlich was hast denn du gemacht? Ich sage ich hab das nicht unterschrieben; warum soll ich das eigentlich? Ich schaufel mir hier nicht mein eigenes Grab.

II: Also die Quote lag zu hoch, oder?

A: Ja das war einfach- das war völlig unrealistisch. [...] weil das einfach und äh ich sehe halt was-was ist realistisch und was ist- was kann erreichbar sein unter wirklich äh unter wirklich großem Einsatz. Was ist unter Umständen machbar in welchem Zeitraum. Äh ich denke mal man kann da ziemlich realistische Schätzungen abgeben. Um ähm das war einfach was wo ich gesagt hab das kriegst du gar nicht hin, du kannst nicht innerhalb von- du kannst nicht innerhalb von zwei- von zwei Wochen kannst du nicht deine Verkaufsquote um sieben Prozent steigern; das kannst du vergessen. Wenn das Kundenpotential och gar nicht gegeben ist; ne.

Zur hier deutlich zu Tage tretenden Repression kommt hinzu, dass die Vorgaben, die eingefordert werden, zum Teil an der Realität vorbeigehen. Bei Inbound-Telefonie haben die Agenten keinen Einfluss auf die Anzahl der Gespräche. Dennoch wird dieser Wert aber als Leistungsparameter vom Unternehmen eingesetzt. Sinn macht dies nur als Instrument zur generellen Leistungsverdichtung. Dass dies ein aus Unternehmenssicht erfolgreicher Weg ist, zeigen die Formen der Selbstkontrolle: Agenten nehmen täglich vor Arbeitsbeginn die Statistik des letzten Tages zur Kenntnis und versuchen, möglicherweise bestehende Divergenzen zwischen Zielvorgaben und Zielerreichung zeitnah im täglichen Arbeitsprozess auszugleichen.

Im Gegensatz zur formal partizipativen, letztendlich aber zentralistisch-direktiven Praxis der DialogBank 1 sind die Agenten der DBdialog in Prozesse der Kennziffernermittlung erst gar nicht eingebunden. Vielmehr besteht in Teilen eine mangelnde Transparenz hinsichtlich des Zustandekommens aktueller Zielvorgaben. Erfahrungen der Agenten finden keinen Einlass in die Berechnungen. Diese werden vielmehr allein entsprechend den mit der Konzernmutter vereinbarten Kontrakte autokratisch bestimmt und beinhalten tendenziell ein permanentes Verfehlen: Sie sind unerreichbar hoch positioniert und werden erst ex post in Teambesprechungen bilanziert (in Konkurrenz zu anderen Standorten). Ihre Erfassung erfolgt sowohl teambezogen als auch individuell. Die Agenten befinden sich in einem gleichsam *informationsbezogenen Panoptikum*, dessen Konstruktion sie nicht durchschauen und dessen Auswirkungen nicht kalkulierbar sind.

Im Hinblick auf die *Kontrolle der Arbeitstätigkeit* wird ein hoher Aufwand betrieben, der ambivalente Folgen hat. So wird die Einhaltung der Arbeitszeiten zum einen durch eine Stechuhr kontrolliert; die Arbeitszeit beginnt und endet an der Betriebstür. Zum anderen wird die Arbeitsaufnahme aber auch durch die Anmeldung am PC des Arbeitsplatzes dokumentiert (einloggen), hinzu kommt noch eine personale Kontrolle durch Anmeldung bei den Teamleitern jeweils bei Schichtbeginn. Sachlich mit dem Hinweis auf kurze Reaktionszeit bei eventuellen Personalausfällen begründet, zeichnet dieses dreistufige Kontrolldesign ein Bild sehr kleinteiliger Kontrolle mit einem gehörigen Maß an Misstrauen gegenüber der eigenen Belegschaft bzw. ihren eigenen Regulationskräften gegenüber Abweichlern.¹⁰⁵

Insbesondere die Möglichkeiten informationstechnisch gestützter Kontrolle werden genutzt. Im Vordergrund steht die Erfassung von quantitativen, messbaren Größen. Qualität steht an zweiter Stelle bzw. wird in bestimmten Bereichen gar nicht erfasst. Die Arbeitsvollzüge selbst werden durch eine kleinteilige und strikte Arbeits- und Zeitkontrolle begleitet.

I1: Ja, ja, und da gibt's ja noch, außer dieser Läutezeit, gibt's ja noch, was gibt's da noch alles?

A: Die Gesprächszeiten, und dann is, ja, wir ham noch mehr Zeiten, wie viel Anrufe pro Stunde, im Schnitt.

I1: Da könn' sie aber gar nichts für,

A: Ähm an sich nich; also wie jetzt dann hintereinander ähm gesprochen wird, wir ham ja jetzt zur Zeit ein- eine Zeit wo viel zu tun is; also wir sollen glaub ich ein Durchschnitt haben von vierzehn Anrufen pro Stunde, im Moment liegen wir alle drüber; liegen wir alle zwischen sechzehn und zwanzig, ähm ja, ham jetzt grade wieder Gespräche dass wir uns doch noch mehr anstrengen sollen; ähm ja.

I: Um was zu erreichen?

A: Dass er mit uns zufrieden is.

I 1: (lacht) Ja gut, das lässt sich ja bis ins Unendliche steigern.

A: Und ähm wir haben aber auch Zeiten im Winter manchmal, oder so Anfang des Jahres, da is sehr wenig Aufkommen, und da ham wir dann nur- sagen wir mal im Schnitt zehn Anrufe in der Stunde oder neun; und dann wird uns aber im Gespräch auch gesagt dass wir doch unsre vierzehn Anrufe haben solln; (lacht) wir hatten dann schon mal die Idee dass wir die Verwandten mal anrufen lassen oder so.

105 Im Vergleich zur T-Com, die dieses Regulativ über ausgefeilte team- wie personenbezogene mehr oder weniger freiwillige temporäre Wettbewerbsstrukturen etabliert hat (vgl. 4.4.6) mangelt es der DBdialog – im Gegensatz zur ausgeprägten Standortkonkurrenz – zwar nicht an einem solchem Instrument, allerdings sind die damit verbundenen Incentives vergleichsweise geringwertig.

I2: Sie haben doch keinen Einfluss drauf?

A: Nein; das sag ich ja; überhaupt kein Einfluss.

Die Erfassung der Reaktionszeit nach dem Läuten des Telefons besitzt keine Relevanz, insofern sie vom Auftraggeber nicht als Leistungskriterium vorgegeben ist. Als Bestandteil der Leistungsvorgaben ist sie jedoch im Call Center etabliert und fließt auch in die Mitarbeiterbeurteilung ein. Insgesamt passt sich dieses Vorgehen in die im Call Center vorherrschende Tendenz zur Überkontrolle ein. Selbst Standardparameter werden dramatisiert, um ihre Relevanz zu erhöhen: An Stelle der meist üblichen Anzahl aktuell wartender Kunden werden die Wartesekunden aller in der Warteschleife befindlichen Anrufer angezeigt. Dies ergibt einen quantitativ höheren Wert, der psychologisch auch anders wahrgenommen wird und höheren Handlungsdruck in Richtung auf eine Beendigung der Kommunikation ausübt. Kontrafaktisch zu dieser vom Management gewünschten effizienten Telefonie stehen Vorschriften, die Kommunikationsabbrüche durch Agenten betreffen, die beispielsweise aufgrund einer entgleisenden Gesprächssituation mit dem Kunden entstehen. Sie müssen von den Agenten protokolliert werden. Das veranlasst Agenten, Gesprächsabbrüche zu vermeiden bzw. diese kundenseitig zu veranlassen, um sich Protokollarbeiten zu ersparen und damit der geforderten Effizienz zu entsprechen.

Neben den technisch basierten (gleichwohl hierarchisch modulierten) Kontrollinstrumenten finden sich ausgeprägte soziale Kontrollstrukturen: Insbesondere in dem mit einem Verkaufsauftrag ausgestatteten Reiseservice wird die Einhaltung der vorgegebenen Gesprächsleitfäden teilweise bis hin zu einer wortgetreuen Formulierung strikt kontrolliert. Mystery-Calls erfolgen in regelmäßigen Abständen, ihre Ergebnisse sind Bestandteil der Teambesprechungen. In anderen Abteilungen sind Abweichungen von den technisch (z.B. in Form von Computermasken) vorgesehenen Prozessen möglich, wenn damit eine bessere Praktikabilität gewährleistet ist. Die Kontrolle der Kommunikation erfolgt hierarchisiert durch die regelmäßig durchgeführten Teamleiter-Coachings. Fokussiert wird dabei auf die Einhaltung der vorgegebenen Gesprächsskripte und den Stand hinsichtlich der Verkaufsvorgabe. Handlungsspielräume zur Anpassung an die konkrete Gesprächssituation werden unternehmensseitig nicht eingeräumt. Coaching hat in dieser Gestaltung keinen Entwicklungs-¹⁰⁶, sondern einen reinen Kontrollauftrag. Die dafür zuständigen Teamleiter wiederum sind selbst gegenüber dem oberen Management für die Leistung bzw. Nichtleistung des

106 Entwicklung der Mitarbeiter wie auch das Aufarbeiten eventueller Defizite obliegt dem Trainerstab, ggf. durch Bedarfsanmeldung seitens der Agenten.

Teams verantwortlich. Kontrolle gehört dabei nach Ansicht des Managements zu den selbstverständlichen Aufgaben einer Führungskraft, das Bestreben sollte jedoch dahin gehen, die Mitarbeiter zur Selbstkontrolle zu 'erziehen'. Die dazu notwendige Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Zielen zu stärken, wird jedoch mit der einseitig kontrollorientierten Auffassung von Management und Teamleitern tendenziell unterminiert. Das Ausbleiben erkennbarer Selbstkontrolle und -verantwortung hinsichtlich der erwarteten Leistungen dient dem Management dann wiederum dazu, Kontrolle zu verschärfen, um Schwachstellen aufzuspüren. Insgesamt führt dies zu einer spiralförmigen Bewegung ständig anwachsender Kontrollszenarien. So lässt sich die in Teilen praktizierte Arbeitsplatzzuweisung als Form sozialer Kontrolle und Disziplinierungsinstrument deuten.

Das *Entgeltsystem* des Unternehmens ist tarifvertraglich an den Mutterkonzern gebunden. Projektbezogen werden die Agenten nach unterschiedlichen Tarifgruppen entlohnt; in der Regel sind die verkaufsrelevanten Bereiche sowie sensible Tätigkeiten wie das Beschwerdemanagement höher bewertet. Sonderqualifikationen (fachlicher, aber auch sprachlicher Art) und damit erweiterte Aufgabenbereiche werden nicht honoriert.

I2: Da haben sie ja eine gute Stellung im Unternehmen.

A: Ja wenn's gewürdigt wird dann ja. Aber wenn man soweit nichts davon hat, irgendwie- dann ist es irgendwie nur nachteilig im Moment (..) wenn man ständig nachgefragt wird wenn irgendjemand ausfällt weil man halt alles kann.

I2: Hat es keine Auswirkungen auf-auf ihre Eingruppierung? Oder (..)

A: Nee leider nich. Das wäre dann noch äh ein Anreiz aber es is leider nur nachteilig. Wenn man nie früher nach Hause gehen kann so wie die andern wenn man immer gebraucht wird weil immer zu wenig da sind die alles gleichzeitig ausüben können.

Diese Praxis erschwert es ganz offensichtlich, die managementseitig gewünschte Selbstverantwortung und -kontrolle zu befördern. Über finanzielle Anreize die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen, ist kaum möglich: Die Zahlung variabler Entgeltbestandteile ist abhängig vom Auftraggeber (unterschiedliche Teilkonzerne des Mutterkonzerns), d.h. vom jeweiligen Servicevertrag. Mehrmals im Jahr erfolgt eine Gewinnausschüttung; diese wird aber nicht nach Leistungsgesichtspunkten verteilt, sondern analog der tariflichen Eingruppierung verteilt. Individuelle Leistungen der Agenten zu berücksichtigen, wird nicht praktiziert.¹⁰⁷ Es gibt zwar seitens der Teamlei-

107 Diese Möglichkeit bestand in der Vergangenheit, wurde jedoch auf Bestreben der Gewerkschaft eingestellt, da ein nicht zeitgleich für alle Mitarbeiter eingeführtes neues Betriebssystem zu Verzerrungen führte.

ter formulierte Einzelbewertungen, aber keine flexiblen Entgeltbestandteile, in denen die Ergebnisse dieser Bewertung zum Tragen kommen würden (vgl. dagegen die auf der Grundlage selbst geführter Leistungsstatistiken inoffiziell verhandelten Gehaltszulagen bei der DialogBank 1).

Nicht Bestandteil des Gehaltes, aber gleichwohl ein materieller Benefit¹⁰⁸ sind Wettbewerbe, die vom Unternehmen im Reiseservice für einen jeweils begrenzten Zeitraum mehrmals im Jahr ausgelobt werden. Dabei geht es sowohl um einen standortübergreifenden Vergleich als auch um den Leistungsvergleich der einzelnen Teams innerhalb eines Standortes. Die Ergebnisse werden auch auf Mitarbeiterebene ausgewertet und personenbezogen prämiert. Dies setzt eine zumindest temporär praktizierte Individualkontrolle voraus, dessen einziger Leistungsparameter Verkäufe sind. Von Seiten des Unternehmens ist die damit verbundene Konkurrenz zwischen einzelnen Teams bzw. zwischen Mitgliedern eines Teams strategisch angelegt.

II: Wie ist das denn- noch mal auf die innere Struktur jetzt zurückzukommen; diese zwölf Teams, da stehn ja immer Zahlen und was weiß ich, arbeiten die auch miteinander oder äh eher gegeneinander? Oder- weiß nich sind die hier schon mit Wettbewerbsstruktur irgendwie find ich; ich mein da gibt's noch mal Wettbewerbsform A und äh-

A: Das hat man versucht, das is ja (..) neues Schema (..) innerhalb des Betriebes; man setzt Teams gegeneinander an mit Wettbewerben damit se besser arbeiten. Is psychologisch einwandfrei weil so verbessert man- so versucht man "ja guckt euch das Team an wie gut das is, da müss mer noch ran" man versucht die Teams untereinander zu motivieren. Man ver- andererseits hofft man dass sich die Teams dann gegenseitig ausstechen. Also man darf sich hier im Grunde nicht verstehen denn sobald man sich versteht arbeitet man schlechter. Is och- am besten jeder sitzt auf seinem Platz, arbeitet nur für sich, redet mit keinem, dann is man der beste Mitarbeiter.

Im Zuge der Konkurrenz werden homogenisierte Teamstrukturen (vgl. Kap. 4.3.5) etabliert, die formal gleiche Voraussetzungen für Wettbewerbe schaffen. Ziel dieser Maßnahme ist vermutlich die (Wieder-)Einführung teambezogener leistungsabhängiger Entgeltbestandteile. Die DBdialog nähert sich damit den Gehaltsstrukturen anderer größerer Call Center ohne enge Spezialisierung an (vgl. DialogBank).

Neben der Anerkennung durch die Prämierung von Wettbewerben erfolgt eine individuelle Leistungsgratifikation durch die Vergabe von Einkaufsgutscheinen. Im Gegensatz zu den Wettbewerben liegt dem jedoch kein ob-

108 Er ist allerdings entgarantiert, da dass Unternehmen Wettbewerbe ausloben kann oder auch nicht und letzten Endes auch immer den Umfang bestimmt. Wettbewerbe finden ausschließlich in den Sell-Bereichen statt.

jektiver Maßstab zugrunde. Die Entscheidung liegt im subjektiven Ermessensspielraum des Teamleiters. Daneben wird *Anerkennung* vereinzelt auch in symbolischer Form gewährt, z.B. in Form der Beteiligung von Agenten an bestimmten Projekten, beispielsweise zur Validierung neuer Leitfäden. Eine Anerkennung im Sinne von Förderung ist strukturell nicht vorgesehen und ergibt sich allenfalls bei Reorganisation der Personalstruktur. Insgesamt ist die Anerkennungskultur vor allem auf Beiträge, die sich direkt und kurzfristig dem ökonomischen Unternehmenserfolg zurechnen lassen, konzentriert und spielt im Alltag aller Abteilungen nur eine geringe Rolle. Die von den Mitarbeitern erbrachte Leistung wird als Selbstverständlichkeit angesehen, die mit der Entlohnung abgegolten ist.

I1: Ja und wie kriegen sie sonst so Leistungen zurückgespiegelt? Also ihre Arbeitsleistung? Is das dann-

A: Zurückgespiegelt? Eigentlich gar nicht.

I1: Gar nicht; mh.

A: Man kennt uns eigentlich immer nur wenn irgendwas nicht klappt, der Fundservice äh im Sinne von der DBdialog is irgendwie Stiefkind, wenn auch mal was in den Zeitungen steht, oder in der Mitarbeiterzeitung, sind immer nur die anderen; als das- wir sind auch- na ja, uns gibt's ja wieder nich.

I2: Und warum ist das so?

A: Weiß ich nicht. Also vielleicht weil wir in dem Sinne nich wie die andern Geld einbringen. Bei den andern is alles durch Verkauf und bei (Name noch anderer Abteilung) Gebühren und so; da kommt richtig Geld rein, und bei uns ja eigentlich nich [...] aber sonst irgendwo in diesem ganzen Bild (Name des Unternehmens) stehn wir schon mal irgendwo gar nich groß zur Debatte und äh alleine auch schon so-so- die- dieser Name, ich mein wir stehn jetzt wenigstens schon im Telefonbuch drin in den meisten Städten, unter (Name der Abteilung); "ach sie machen nur", dieses "nur", ne, und äh das is mir mal rausgerutscht bei jemand "wissen sie, sie können sich hier gern mal drei Stunden hinsetzen und dann könn' ses noch mal sagen".

Über diese offensichtlich strukturell angelegte Geringschätzung hinaus lässt sich eine generelle Überbetonung von negativen Aspekten bzw. Leistungsdefiziten konstatieren: Zielerfüllung als solche wird nicht honoriert, sondern ist Anlass zur Kritik und zu weiteren Leistungsforderungen. Besondere Verkaufsleistungen werden sporadisch und individuell in Form von Einkaufsgutscheinen honoriert. Es gibt dafür jedoch keinen formal festgelegten Modus. Die Gewährung einer derartigen Anerkennung obliegt letztlich der Entscheidung der Teamleiter. Darüber hinaus werden teilweise symbolische Formen der Anerkennung praktiziert (z.B. Pilotprojekte für

den Test neuer Leitfäden). Aber auch hier bleibt die Zuweisungspraxis intransparent.

Das Unternehmen praktiziert eine Kontrollstrategie, die vordergründig auf die Erfassung quantitativer Parameter setzt (Anrufzahlen, Servicelevel, Einhaltung der vorgegebenen Skripte). Ergebnis- und Prozesskontrolle findet parallel statt, was zu Widersprüchen auf der Ebene des Arbeitshandelns der Agenten führt. Formen von Fremdkontrolle stehen dabei eindeutig im Vordergrund. Insgesamt erhebt sich der Eindruck eines beliebigen und zum Teil ambivalente und konträre Ergebnisse zeitigenden Kontrollsystems, das auf dem Gedanken umfassender, wenn nicht totaler Kontrolle aufbaut. In dieses System integriert gibt es als Mittel zur Leistungssteigerung einen permanenten Vergleich von Leistungen auf Teamebene sowie sporadische Wettbewerbe, die zwischen verschiedenen Standorten des Unternehmens stattfinden. Abgesehen von einzelnen Zuwendungen im Rahmen dieser Wettbewerbe fehlen dafür notwendige ausgebaute Incentivestrukturen, nicht zuletzt auf Grund der tarifvertraglichen Situation. In der Entscheidung zwischen (eingeschränkten) Anreizsystemen und Kontrolldruck setzt das lokale Management nahezu einseitig auf die letztere Variante – möglicherweise auf Grund der eigenen Schwäche gegenüber der Zentrale sowie der Konzernmutter.

4.4.6 T-Com

In allen untersuchten Betrieben gelten einheitliche globale *Zielvorgaben* aus der Zentrale. Sie beziehen sich insbesondere auf die Einhaltung des Servicelevels, das mit der Marge 75 Prozent aller Anrufe innerhalb von 20 Sekunden anzunehmen etwas unterhalb der weithin üblichen Formel 80/20 definiert ist. Von Seiten des regionalen Managements nur moderat kritisiert¹⁰⁹ und angesichts der reinen Inhouse-Lösung auch nicht für einen externen Markt gedacht, verteidigt der Betriebsrat diese Vorgabe mit dem Hinweis auf die umfängliche Aufgabenstruktur aller Agenten und das negative Image der Mutter, die häufig zu die Mitarbeiter belastenden Gesprächen führten.

109 Das Management sieht entsprechende Regelungen in Relation zu dem Arbeitskräftereservoir, aus dem es schöpfen kann und das sich aus ehemaligen Außendienstmitarbeitern, Filialarbeitern und Technikern zusammensetzt. Eine freie Auswahl besonders qualifizierter Mitarbeiter, die anderen Call Centern möglich ist, besteht nicht.

Darüber hinaus gibt es Vorgaben hinsichtlich des Verkaufs- bzw. cross-selling-Auftrages, die jeweils produktspezifisch definiert sind. Sie können von den für Call-Center-Manager nicht zu beeinflussenden Entscheidungen des Mutterkonzerns bzw. der regionalen Niederlassungsleitung auch kurzfristig modifiziert werden und zum Beispiel ein Produkt gegenüber einem anderen in den Vordergrund rücken.

Gleichbleibende hohe Zielerreichung wird von Seiten des zentralen Managements des Mutterkonzerns als Stagnation gewertet. Globales Ziel ist es trotz des eingeleiteten Personalabbaus die Ergebnisse kontinuierlich zu steigern, um den Erwartungen der Aktionäre gerecht zu werden. Dies wird offen kommuniziert; die genauere Logik des Zustandekommens von Zielvorgaben bleibt für die Beschäftigten dagegen intransparent: Sie werden in einem top-down Prozess von oben nach unten weitergegeben und dabei auf die Organisationseinheiten 'runtergerechnet'. Der Zielwert an sich bleibt jedoch unkommentiert und erhält den ihm kaum entsprechenden Charakter einer Anweisung. Das entstehende Dilemma zwischen steigenden Anforderungen bei reduzierter Personalstärke drückt sich unter anderem in einem sehr hohen Krankenstand aus, der wiederum auf die Zielerreichung Rückwirkungen hat und in den Augen der Mitarbeiter zu erhöhten individuellen Leistungen führt. Das solche Ausfälle bereits in die Zielvorgaben eingerechnet wären, wird den Mitarbeitern zumindest nicht kommuniziert:

I1: Äh wie ist das im Team wurde ja eben verhandelt, so über die Zahlen, also was mir besonders

A: Verhandelt über die Zahlen?

I1: Nee, nicht so dass man richtig das gemeinsam festsetzt; darüber gesprochen, über die Zahlen.

A: Ja; aber den Eindruck müssen sie vielleicht (..) nicht richtig mitgekriegt haben. Da wurde nicht verhandelt; da kann man nich viel verhandeln wenn einem die Zahlen aufgedrückt werden, und hundertfünfzig Prozent für Produkt Y wurde uns aufgedrückt, wir ham- hatten da nich die Chance zu sagen "wir wolln so und so viel bringen" enthusiastisch wie wir sind.

I1: Ja, von-von der Teamleitung oder noch höher?

A: Nee nee von noch höher, nich mal von ihr, das ging noch höher.

I1: Von der Zentrale?

A: Ja klar.

I1: Sind das noch in irgendeiner Weise realistische Zahlen dann? Also kriegt man die hin?

A: Also wir bemühen uns schon aber äh man kann se nich garantiern

I1: Warum macht man's dann wenn die so-

A:

Das ist der Druck; die wolln das so.

Die Verkaufsphilosophie des Managements, wonach jeder Anrufer ein potenzieller Käufer sei, dient als nicht hinterfragbare Ausgangslage für den Verkaufsauftrag der Agenten. Dies immunisiert das praktizierte Verkaufskonzept zum einen gegen Kritik, verschiebt aber zum anderen die Relationen: trotz geringer Erfolgsaussichten zählen selbst Beschwerdekunden in dieser Perspektive zur Grundgesamtheit des Käuferpools, den es zu gewinnen gilt. Bei dieser tendenziell überhöhten Größenordnung potenzieller Kunden besteht seitens der Agenten eine implizit defensive Begründungspflicht, wenn sie die eingeforderte Leistung nicht erbringen. Durch Signalleuchten am Telefon auf wartende Kunden hingewiesen, stehen die Agenten zudem vor der ambivalenten Situation, einerseits die Gesprächsdauer kurz zu halten, andererseits gleichzeitig Verkaufsansätze beim Kunden wahrzunehmen. Tendenziell entstehen damit Konflikte zwischen unterschiedlichen Zielvorgaben und dem Dienstleistungsgedanken, der gegenüber dem Kunden in der Außenperspektive vertreten wird.

In Zeiten geringen Anrufaufkommens besteht managementseitig die Vorgabe, zusätzlich zur Inbound-Telefonie Outbound zu telefonieren. Die Zielsetzung des Managements ist dabei eine zweifache: Zum einen zielt diese Vorgabe auf die umfassende zeitliche Ausnutzung der eingesetzten Technik und des zur Verfügung stehenden Personals. Gleichzeitig wird damit eine umfassende Erfüllung des Verkaufsauftrages angestrebt, indem jede Chance zum Verkauf genutzt werden soll. Die Kontrolle der Outbound-Aktivitäten erfolgt jedoch nicht, indem der Verkaufserfolg dieser Aktionen erfasst wird. Vielmehr wird lediglich die Anzahl der getätigten Outbound-Calls erfasst. Outbound-Telefonie dient insofern als alternatives Modell zu einer anrufabhängigen variablen Arbeitszeit, wie sie in anderen Call Centern praktiziert wird, um Schwankungen im Anrufaufkommen auszugleichen. Beim fraglichen Unternehmen ist eine solche Praxis aufgrund der starken Stellung des Betriebsrates nicht durchsetzbar, weshalb auf alternative Formen zurückgegriffen werden muss. Die Effizienz dieser Verkaufsstrategie wird von den Beschäftigten allerdings weitgehend in Frage gestellt.

Im Hinblick auf die Kontrolle setzen die Call Center der T-Com sowohl auf die Einhaltung quantitativer Vorgaben als auch auf die Erfüllung qualitativer Standards wie der Gesprächs- und Beratungsqualität. Dazu werden die bekannten Einrichtungen technisierter Kontrolle (Stechuhr, PC und Telefonanlage, Mystery Calls) genutzt, aber auch auf Formen sozialer Kontrolle

zurückgegriffen, die sowohl hierarchisierte Fremd- als auch Selbstkontrolle beinhaltet. Auf Grund der kleinen Teamgrößen sowie der räumlich begrenzten Lozierung der einzelnen Teams haben die einzelnen Teamleiter eine zentrale Stellung inne. Deren Führungsstile differenzieren sich nach einer eher ergebnisorientierten Kontrollstrategie bzw. einer eher auf positive Motivation mittels Anerkennung zielenden Führungsarbeit. Den Agenten sind daraus entstehende Unterschiede durchaus bewusst:

A: Also ich möchte nicht in Team x sein sag ich mal. Weil da würde mir die Arbeit kein Spaß mehr machen.

I1: Warum?

A: Weil der Druck da zu hoch is. Gibt noch'n anderes Team, da möchte ich auch nicht arbeiten. Also da würde mir die Arbeit dann keinen Spaß mehr machen. In unserm Team ist das schon okay. Weil wenn-wenn zuviel Druck kommt und nur wir wissen ja alleine dass wir verkaufen müssen und wir sind ja auch nicht die schlechtesten; so isse ja nicht. Aber wenn nur ständig jemand hinter mir steht und kuckt da haste noch keen Strich warum haste da noch keen Strich, warum haste da noch keen Strich, warum biste da so schlecht, jetzt komm ich coachen, jetzt setz ich mich hinter dich und ständig und so was jeden Tag, also das würde mir- ich weeiß nicht [...]

I1: Das macht ihre nicht, sie geht da sensibel auch vor, oder?

A: Ja. Die kuckt auch, oder- was weiß ich die lobt uns och wenn wir gut sind oder irgend so was. Oder die fragt och mal Mensch warum, mh. Dann sagt man halt wie es is oder- aber- also die setzt uns nicht so dolle unter Druck.

Mit dem angesprochenen Druck versuchen einige der Teamleiter, den vom jeweiligen örtlichen Management geforderten Vorgaben zu entsprechen bzw. diese zu übertreffen. Kontrollorientierungen scheinen sich analog dessen Führungsstils auszubilden, jedenfalls ist (erwartbar) auffällig, dass insbesondere karriereorientierte Teamleiter derartige Präferenzen haben – möglicherweise ein Zugeständnis an den Auswahlmodus für Managernachwuchs der T-Com, der von der Unterstützung des jeweils nächst höheren Vorgesetzten abhängig ist.

Im Rahmen der Festlegung von Teamzielen werden die Teamstrukturen gezielt für die Ausübung interner sozialer Kontrolle genutzt. So gibt es öffentlich aushängende Selbstverpflichtungserklärungen, mit denen die Beschäftigten ihre Bereitschaft zur erfolgreichen Teilnahme an einem Wettbewerb oder einer Produktoffensive versichern. Dieses positiv gewendete ‚sich an den Pranger stellen‘ etabliert eine soziale Kontrolle, der die Mitarbeiter kaum enttrinnen können. Insoweit die Beschäftigten Markterfordernisse internalisiert haben und darüber ihre eigene Leistungsbereitschaft definieren, gehen damit schließlich Formen der Selbstkontrolle einher.

Ergebniskontrolle hinsichtlich zu erfüllender Verkaufsvorgaben besitzt gegenüber kleinteiliger Prozesskontrolle den Vorrang, auch wenn sich unterschiedliche Parameter wie die Erfassung von Gesprächsdauer etc. durchaus auf den Kommunikationsprozess selbst beziehen.

II: Und es wird gar kein Wert darauf gelegt dass sie jetzt irgendwie nach offiziellem Satzbau oder so was ähm da versuchen die Produkte an den Mann zu bringen?

A: Nein. Ich soll das Produkt verkaufen. Wie ich das verkaufe- so lange ich das verkaufe und meine Zielerreichung schaffe da kann keine Teamleitung kommen und sagen ich will dich coachen und- zum Beispiel.

Offiziell werden in Abstimmung mit dem Betriebsrat die erreichten Verkäufe teamweise, faktisch jedoch zusätzlich individuell in Form von manuell geführten Verkaufsstatistiken in Papierform erfasst. Zwar wird der Name in der Statistik nicht aufgeführt, aufgrund der geringen Teamgrößen ist eine individuelle Zuordnung zu einzelnen Personen durch den Teamleiter jedoch auch so möglich. Damit werden Verkaufserfolge unmittelbar Bestandteil der individuellen Bewertung der Arbeitsleistung und somit zum Instrument andauernder Kontrolle. Einzelne Mitarbeiter sehen in dieser Konstellation die Möglichkeit, die eigene Leistung gegenüber den Vorgesetzten positiv darstellen zu können. Begleitet wird dies von einem hoch institutionalisierten Modus des Wettbewerbs zwischen den Teams. Sie dienen als Flexibilisierungsinstrument zur Nachsteuerung für Zielerreichung, indem temporär produktbezogene Verkaufswettbewerbe ausgelobt werden. Strategisches Ziel ist es dabei, aus den alltäglichen Routinen auszubrechen und leistungsfördernde Events zu initiieren. Dabei wird der sportliche Charakter dieser Veranstaltungen hervorgehoben, um einen Zusammenhang von Arbeit und Spaß zu schaffen. Die einzelnen Wettbewerbe sind zeitlich befristet, jedoch ist die Institution der Wettbewerbe insgesamt auf Dauer gestellt. Insgesamt lässt sich somit von einer ausgeprägten Wettbewerbskultur sprechen, in der Wettbewerbe als Alltag ritualisiert sind und diesem ihren Stempel – Alltag als Wettbewerb – dominant aufdrücken.

Die Initiative für Wettbewerbe geht von verschiedenen Ebenen aus, von der Zentrale, der Niederlassung sowie von einzelnen Teams. Das wettbewerbsbasierte monetäre Anreizsystem dient neben seiner Motivationsfunktion auch als Instrument der teaminternen Kontrolle der Arbeitstätigkeit. Es besteht für einzelne Teammitglieder faktisch keine Möglichkeit, sich beispielsweise der Teilnahme an Wettbewerben offen zu entziehen. Hier zeigen sich negative Nebenfolgen der mitarbeiterorientierten Strategie des Betriebsrates, der gegen die Anwendung von Individualkontrolle erfolgreich interveniert hat: Das ersatzweise durchgeführte teambezogene Controlling

führt partiell zu sozialen Spannungen zwischen weniger guten und guten Verkäufern in den einzelnen Teams. Letztere sehen in dieser Praxis allgemeine Regeln der Gleichbehandlung verletzt, wenn alle Teammitglieder bei Zielerreichung eine Bonuszahlung in derselben Höhe erhalten, obwohl die individuellen Leistungen zur Erreichung des Ziels teilweise erheblich variieren.

Im dreistufigen Beurteilungssystem aus Coaching, Mitarbeitergespräch und Beurteilungsgespräch besitzt das Mitarbeitergespräch in erster Linie eine soziale und integrierende Funktion, während die beiden anderen Elemente stärker kontrollorientiert angelegt sind. Insbesondere das jährliche Beurteilungsgespräch fungiert als allgemeines Instrument der Leistungsbewertung im engeren Sinne. Die durch die Teamleiter durchgeführten Coachings sind darauf gerichtet, Verkaufsansätze sowohl hinsichtlich der Identifikation als auch die Durchführung an sich zu überprüfen, andererseits dienen sie jedoch darüber hinaus der Sicherung der Gesprächsqualität sowie der Erkennung individuellen, vor allem kommunikationsbezogenen Schulungsbedarfs. Hinsichtlich der praktischen Ausgestaltung des Coachings bestehen Unterschiede zwischen verschiedenen Call-Center-Standorten der Niederlassung. Es liegt die Vermutung nahe, dass sich die Ausgestaltung entlang der kontroll- bzw. motivationsorientierten Führungsstile der Teamleiter ausrichtet (s.o.).

Neben dem praktizierten Coaching der Agenten durch die Teamleiter wurden zur Verbesserung des Verkaufserfolges leistungsschwächerer Teams auch Formen des Coachings von Teamleitern durch Teamleiter eingeführt. Diese Art Teampatenschaft dient in erster Linie als Instrument zur Leistungssteigerung, besitzt jedoch auch eine Kontrollfunktion hinsichtlich der herausgehobenen Positionen. Verbunden mit einer solchen Praxis ist tendenziell die Gefahr einer Stigmatisierung leistungsschwächerer Teams und der Herausbildung einer hierarchischen Struktur innerhalb des Funktionsbereiches der Teamleiter.

Basis der Leistungsbewertungen ist ein Punktesystem, das die Aspekte Fachwissen, kommunikative Kompetenz, Auftreten gegenüber dem Kunden und Kompetenz im Umgang mit der Technik erfasst. Objektive Grundlage dieses Punktesystems können dabei im Grunde nur die Ergebnisse der durchgeführten Coachings sein. Eine valide Einschätzung setzt dabei voraus, dass Coaching in regelmäßigen Abständen mehrmals im Jahr durchgeführt wird, was jedoch nicht immer der Fall ist. Faktisch werden also für die Beurteilung seitens der Teamleiter alle verfügbaren Informationen über die Leistung einzelner Mitarbeiter herangezogen. Dabei bleibt jedoch teil-

weise intransparent, was die Basis dieser Informationen ist. Letztlich erfolgt damit anhand von Punktevergaben eine vorgebliche Objektivierung eigentlich subjektiver Einschätzungen:

I2: Äh neben diesem Coaching gibt's da irgendwelche- ach wie heißen die jetzt gleich, also es gibt ein Mitarbeiterjahresgespräch, gibt's noch was anderes?

A: Ne Beurteilung.

I2: Richtig. Ähm fließt da also diese Beurteilung oder dieses Mitarbeiterjahresgespräch, fließen da Coachings ein oder was fließt da- was wird da aufgenommen?

A: Also das geht's generell darum äh was sie so in einem Jahr beobachtet hat, wo sie denkt dass wir die meisten Stärken haben, Schwächen, wo wir uns vielleicht verbessert haben oder wo wir uns verschlechtert haben, in allem; wasa so- ob es Produkte sind oder in Redewendungen, in dem persönlichen Auftreten oder sonstige Sachen. Da wird dann richtig bewertet, wie könn wir mit welchen Systemen umgehen, wie fit sind wir in bestimmten Produkten, also das wird eigentlich das was wir so täglich am Arbeitsplatz nutzen bewertet, wie sie uns so einschätzt, wie fit wir in allem sind, dafür gibt's dann ne Punktebewertung. [...]

I1: Was hat das dann für Konsequenzen dieses äh äh dieses Mitarbeiterjahresgespräch, aber auch die Beurteilungsgespräche? Hängt das mit dem Geld auch zusammen?

A: Hm bei uns hängt das nicht mit dem Geld zusammen weil wir ja unsern Bonus darüber kriegen über das was wir verkauft haben im Team. Also hat damit gar nichts zu tun. Sie will halt nur äh wissen wo is noch Schulungsbedarf, wo is Veränderungsbedarf, und äh daraufhin kucken was kann ich ihr noch zugute kommen lassen, was kann man noch ändern, wie kann man denjenigen unterstützen oder-einfach nur deshalb.

Die Folgen dieser Praxis werden jedoch dadurch entschärft, dass die Beurteilung für den Mitarbeiter keine Auswirkungen in finanzieller Hinsicht besitzt. Der leistungsbezogene Bonus basiert allein auf den Ergebnissen der Produktverkäufe, die Mitarbeiterbeurteilung zielt vor allem auf die Feststellung individuellen Schulungsbedarfs.

Die Agenten erhalten ein Festgehalt und zusätzliche erfolgsabhängige (d.h. verkaufsabhängige) variable Gehaltsbestandteile (Bonuszahlungen). Die Höhe des Festgehalts hängt mit dem Status als Beamter bzw. Angestellter zusammen und berücksichtigt, insbesondere bei Mitarbeitern, die aus anderen Betriebsteilen zum Call Center versetzt werden, bisherige Einkommensverhältnisse. Den variablen Gehaltsbestandteilen liegen Vorgaben in Bezug auf Produktverkäufe zugrunde; bei erfüllten Vorgaben werden Bonusleistungen in drei Teilbeträgen über das Jahr verteilt ausgezahlt. Entsprechend der ausgeprägten Wettbewerbskultur existiert ein ausdifferenziertes System der teamförmigen und individuellen Zuweisung. Monetäre Anerkennung finden die Mitarbeiter im teambezogenen Prämiensystem für

Wettbewerbe, daneben existiert ein individuelles Prämiensystem (Kataloge); die Teilnahme daran basiert jedoch auf Freiwilligkeit. Auf individueller Ebene erzeugt der auf der Basis des Erreichens von Teamzielen gezahlte Leistungsbonus vor allem bei den leistungsstarken Mitarbeitern zum Teil Unzufriedenheit und motivationale Defizite. Individuelle Leistungen werden zwar durch das individuelle Prämiensystem gesondert honoriert, allerdings hat dieses eher symbolischen Charakter, d.h. die finanzielle Höhe dieser Prämien ist nicht vergleichbar mit dem Bonussystem. Weitere Anerkennungsformen finden sich in der Option, über definierte Ausbildungswege für die Stufenleiter betrieblicher Karriere empfohlen zu werden und entsprechende Abschlüsse zu erwerben. Ebenfalls eher symbolische, gleichwohl wichtige Anerkennung ist die Teilhabe an Projektgruppen oder die mit Auszeichnungen und mit Gratifikationen bedachte Wahl etwa zum unternehmensweit besten Teamleiter etc.

4.4.7 Sozialtechnologie vs. Sozialität in Kontrolle und Anerkennung

Zielvorgaben sowie die Kontrolle der Arbeitsleistung sind klassische Elemente der Arbeitsorganisation. In Call Centern fallen sie auf Grund der informationstechnischen Infrastruktur jedoch entgegen der sonst üblichen ex post-Analyse zusammen: Analog dem uno-actu-Prinzip des Erbringens von Dienstleistung wird auch das Servicelevel ständig aktualisiert; Kontrolle vollzieht sich mithin im Akt der Dienstleistung sofort selbst. Kontrollformen reduzieren sich jedoch nicht nur auf quantitative Messungen, sondern nehmen auch qualitative Aspekte der Arbeit in den Blick und etablieren sich letztlich als Verhaltenskontrolle. Vorgesetzte wie Kollegen sind Teil dieser Überwachung, hinzu kommt bei vielen eine auf das Erfüllen der Arbeitsaufgabe ausgerichtete Kontrolle der eigenen Leistung. Das etabliert ein doppeltes Verhältnis zu sozialen Kontrollformen: Als Agent ist man Kontrollierter und Kontrollierender zugleich.

Erst im Dreiklang von Zielvorgaben, Kontrollmechanismen und Anerkennungsmodi stellt sich die Arbeitspraxis zwischen Strukturbedingungen und lebendiger Arbeit her. In der folgenden Tabelle sind diese drei Bereiche noch einmal zusammengefasst:

Tabelle 6: Ziele, Kontroll- und Anerkennungsformen

DialogBank 1	<p>Globalziel (allgemeiner Marktauftritt) als sachfremde Beeinflussung der konkreten Arbeitsziele; zentralistische Vorgaben mit Pseudo-Partizipation (Zielvereinbarungen); Vertriebsorientierung dominant;</p> <p>Kontrollpanoptikum: Quantitätsorientierter, technisch basierter Kontrolle; teambezogen hohe soziale Kontrolldichte; Coaching und Kontrolle vermengt; internalisierte Selbstkontrolle;</p> <p>Vorherrschen materieller Anerkennungsformen; tendenziell individualisierte Entgeltstruktur bei tariflicher Eingruppierung; soziale Anerkennungsformen weitgehend kritikorientiert bzw. auf Grund vorausgesetzter fachlicher Expertise</p>
DialogBank 2	<p>Dominanz der Vertriebsorientierung bei zentralistischen Vorgaben; partizipative Elemente wenig ausgebaut (allenfalls ideologisiert);</p> <p>Quantitätsorientierte zentralistische Kontrolle; teambezogen bürokratisch organisiert und vorrangig technisch basiert; Größe erschwert soziale Kontrolle; Vermengung von Coaching und Kontrolle; internalisierte Selbstkontrolle;</p> <p>Vorherrschen materieller Anerkennungsformen; tendenziell individualisierte Entgeltstruktur bei basaler tariflicher Eingruppierung; soziale Anerkennung weitgehend Fehlerkritik</p>
Sparkasse	<p>Komplettbetreuung als Globalziel bei unterkomplexer Definition; Gestaltung konkreter Arbeitsaufgaben teamintern im Modus primus inter pares (aufgabenorientierte Partizipation); geringe Vertriebsorientierung mit steigender Bedeutung;</p> <p>Dominanz teaminterner sozialer Kontrolle mit Rückgriff auf quantitative Rahmendaten (rudimentär technisch gestützt); hohe soziale Kontrolldichte (auf Grund räumlicher Struktur) bei geringer Sanktionstiefe;</p> <p>Vorherrschen konzernüblicher materieller Anerkennungsformen; soziale Anerkennung nur teamintern vollzogen, seitens Leitungsebenen versagt mit Demotivationsfolgen</p>
Technische Supportline	<p>Abschließende Problemlösung als definiertes Ziel lt. kontraktueller Vereinbarung mit Kunden; Sicherung des Dienstleistungsauftrags als konkrete Aufgabe des Teams in eigener</p>

	<p>Regie; Vertrieb nicht relevant für Arbeit der Agenten; Betreuungsorientierte Kontrolle in Form zentraler Dokumentation mit Negativ-Kontrolle bei Beschwerden; ausgeprägte Selbstkontrolle im Rahmen institutioneller Kontrollstrukturen; weiche soziale Kontrolle in Form kollektiven Arbeitens; abhängig von Aufgaben ausdifferenzierte Kontrolle;</p> <p>Materielle Anerkennung individuell differenziert entsprechend multipler Tarifstruktur; soziale Anerkennung durch direkte Vorgesetzte wichtig</p>
DBdialog	<p>Globalziele entlang Vereinbarungen mit Mutterkonzern; Leistungssteigerung als Hauptkriterium im konzerninternen Wettbewerb; zentralistische Vorgaben ohne partizipative Elemente, lokal restriktives Vorgehen hinsichtlich Erfüllung; in relevanten Aufgabenfeldern Dominanz der Vertriebsorientierung;</p> <p>Stark quantitätsorientierte Kontrollformen; Dominanz technisch basierter und kleinteiliger Fremdkontrolle bei gleichzeitiger hoher sozialer Kontrolldichte; Coaching als Kontrolle; Prozess- und Ergebniskontrolle Disziplinierungsinstrument;</p> <p>Dominanz negativer Kritik gegenüber proaktiven Anerkennungsformen; materielle Entgeltstrukturen aufgabenspezifisch tarifvertraglich (konzernweit) ausdifferenziert, Prämiensystem nur geringfügig individualisierend</p>
T-Com	<p>Dominante Vertriebsorientierung mit zentralistischen Vorgaben; Planung orientiert auf quantifizierbar steigende Leistungen bei gleichzeitigem Stellenabbau; Institutionalisierung partizipativer Elemente in Mitarbeiterqualifikation; Komplexes qualitäts- und quantitätsorientiertes Kontrollmodell, partiell technisch unterlegt; Priorität auf Ergebniskontrolle; ausgeprägte Fremdkontrolle neben unterschiedlich ausgeprägten Formen der Selbstkontrolle; Coaching vermengt Kontroll- und Qualifizierungsfunktion;</p> <p>Anerkennung wird systematisch wettbewerbsorientiert vollzogen; Entlohnungsstruktur aufgabenspezifisch tarifvertraglich ausdifferenziert (konzernweit); teambezogenes Prämiensystem zentral, personenbezogenes Prämiensystem eher randständig, insgesamt wenig individualisierend</p>

Unabhängig von der betrieblichen und rechtlichen Verfasstheit ist augenscheinlich, dass die Vertriebsorientierung eine zunehmende Bedeutung erlangt. Call Center mutieren offensichtlich von einer Grenzstelle im Kundenkontakt immer mehr zu einem weiteren Vertriebskanal der Unternehmen. Damit einher geht eine stärkere Standardisierung und augenscheinlich auch ein stärkerer Zugriff der Unternehmenszentralen auf die einzelnen Call Center. Es dominiert eine auf hohen Absatz ausgerichtete Zielstellung. In diesem Komplex kommt allerdings den zentral vorgegebenen Kennziffern eine seitens der lokalen Akteure kaum zu beeinflussende Wirkmächtigkeit zu. Sie einzuhalten und womöglich noch zu übertreffen, weist ein erfolgreiches Management erst aus. Insoweit ist eine Ausweitung des Call-Volumens (letztlich pro Mitarbeiter), unabhängig vom Zustandekommen von realen Kontrakten, dass womöglich wichtigste Kennzeichen. Hier dominiert die Form den Inhalt.

Zieht man die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen hinzu, zeichnet sich eine gegenläufige spiralförmige Bewegung ab: einer in gleicher Stärke aufgestellten, wenn nicht reduzierten Belegschaft stehen erwartete Zugewinne an Leistungskraft gegenüber. Dies gilt zumindest in den Bereichen, in denen die Wettbewerbssituation eine Ausdehnung nicht erlaubt bzw. in zeitlicher Perspektive nach dem (personalpolitischen) Boom des Aufbaus des Call Centers eine Phase der Konsolidierung eintritt. Die Frage nach langfristigen Folgen dieser Belastungen des Einzelnen verschärfenden Politik bleibt offensichtlich unberücksichtigt. Insoweit werden im Zusammenspiel von Personaleinsatz und Zielvorgaben immer auch die Limitierungen der Beschäftigten ausgetestet.

Im Hinblick auf die Vorgaben ist eine auf den ersten Blick erstaunliche Entwicklung insofern zu konstatieren, als eine Leistungssteigerung auf dem Wege unscharf gehaltener Vorgaben erreicht werden soll. In der Folge verwandelt sich die Unbestimmtheit der Vorgaben in die Unsicherheit auf Seiten der Agenten, ob die erbrachte Leistung dem Vergleich mit anderen standhält. Das Halten des individuellen Leistungsniveaus genügt den Ansprüchen des Betriebes unter Umständen nicht mehr. Die Erfüllung der in den Planungsstäben errechneten Größenordnungen wird vorausgesetzt (bzw. bei Verfehlen sanktioniert). Eigentlicher Bewertungsmaßstab der Arbeitsleistung ist jedoch der Teil der individuellen wie kollektiven Arbeitsleistung, der über diese Erwartungen hinausgeht. Permanente Übererfüllung des Plans bestimmt den Stellenwert der eigenen Person oder des eigenen Teams. Kulturell etabliert sich damit letztlich eine Vermarktungsideologie der Behauptung des Einzelnen gegen die Konkurrenz der Kollegen.

Um diesen Prozess der avisierten permanenten Leistungssteigerung in Gang zu halten und ihn zugleich nicht zu überhitzen (was Burn-out-Syndrome zur Folge hätte), erscheint ein möglichst heterogenes System der Kontrolle der Arbeitsleistungen opportun, mit dem unterschiedliche Teilziele überwacht werden können. Es ist durch das Ineinandergreifen informationstechnischer und sozialer Kontrolle als in der Alltagspraxis eingeschriebenen, sich ergänzenden Formen der Fremd- und Selbstkontrolle gekennzeichnet. Weiterhin lässt sich zwischen ergebnisorientierter Kontrolle und einer auf den Prozess bezogenen Kontrolle unterscheiden. In der Regel differieren diese unterschiedlichen Arten der Kontrolle in ihrer genauen Zusammensetzung sowohl im Rahmen der jeweiligen, gegebenenfalls konzernweiten Unternehmenskultur, dem Führungsstil der lokalen Manager und der Verhandlungsmacht der Interessenvertretung der Arbeitenden. In ihrer Gesamtheit und Ubiquität erinnern sie an das Foucault'sche Panoptikum, in dem die Kontrollierten die Arbeit der Kontrolleure partiell vorwegnehmen.

Obwohl die jeweiligen Konstellationen in den verschiedenen Call Centern unterschiedlich sind, lässt sich verallgemeinernd feststellen, dass Möglichkeiten, sich der Kontrolle zu entziehen, faktisch nicht bestehen. Die Parallelen zum Panoptikum, die an verschiedenen Stellen getroffen wurden, zeichnen ein zutreffendes Bild der allgegenwärtigen Überwachung, insbesondere deshalb, weil die Praktiken der Leistungserfassung und -kontrolle für die Agenten in vielen Fällen intransparent bleiben. Im Zusammenspiel mit sozialer Kontrolle auf allen Ebenen ergibt sich ein Komplex informativer Kontrolle (Frenckel et al. 1999), der die Agenten in Form einer Selbstkontrolle in den Kontrollapparat mit einbezieht. Die Konstruktion scheint damit geeignet, eine Art perpetuum mobile der Kontrolle zu erzeugen, welches die Verantwortung der Arbeitsorganisation bewusst delegiert und nunmehr den Arbeitenden den Zwang auferlegt, Selbstkontrolle als Arbeitsleistung zu vollziehen. Die partizipationstheoretisch wichtige Frage danach, wer eigentlich die Kontrolleure kontrolliert ist damit gleichsam suspendiert: Wer als Kontrollierter und Kontrollierender zugleich agiert, wird die intensive Überwachung als Regelfall betrieblicher Wirklichkeit internalisieren.

Selbstkontrolle findet zwar innerhalb der Rahmensetzungen der Fremdkontrollstrukturen statt, kann aber durch den Zwang, der von diesen Strukturen ausgeht, nicht hinreichend erklärt werden. Auf die Arbeitsleistung bezogene Selbstkontrolle ist vielmehr grundsätzlich gebunden an die Herstellung von Commitment und beruht immer auch auf der positiven Verinnerlichung von Unternehmenszielen durch die Beschäftigten. Dieses wird durch die

Anerkennungsstrukturen in den Betrieben insbesondere dann gefördert, wenn dadurch eine unterstützende Kollegialität verwirklicht wird, die unmittelbar positive Auswirkungen auf das Arbeitsklima hat. Mit restriktiven Kontroll- und Sanktionsmaßnahmen scheint dies nicht nur schwerer erreichbar, sondern wird geradezu konterkariert: Ängstliche Agenten werden kaum in der Lage sein, kreativ und souverän Gespräche dauerhaft in großer Zahl zu führen, sondern eher exit-Optionen wählen, wenn es denn der Arbeitsmarkt zulässt (vgl. dazu Kap. 5). Insbesondere die operative Führungsebene der Teamleiter ist in dieser Frage nur unzureichend ausgebildet und versucht, durch persönlichen Einsatz und Wissenserwerb bestehende Defizite zu überbrücken. Die Unternehmen nehmen diese Situation kaum wahr und übertragen letztlich ihre Verantwortung auf die Schultern dieser operativen Manager. Nur wenige Unternehmen scheinen entsprechende Führung als Notwendigkeit anzuerkennen und stellen dafür entsprechende Ressourcen bereit.

Anerkennung durch monetäre Zuwendungen ist bereits bei der herkömmlichen Fließbandarbeit ein häufig eingesetztes Mittel. Sofern tarifvertragliche Bindungen nicht dem entgegenstehen, scheint bei der Dienstleistungsarbeit in Call Centern damit ein generelles Downgrading des festen Lohnbestands einherzugehen. Dienstleistung wird solchermaßen zu Stückkosten berechnet. In Analogie zu den Verhältnissen bei der Fließbandarbeit gehen die dienstleistenden Betriebe davon aus, dass mit der Bereitstellung des informationstechnologischen Equipments die Vorbedingungen für eine erfolgreiche Arbeitsleistung gegeben sind. Damit werden die Beschäftigten implizit als Alleinverantwortliche ihrer Dienstleistungsproduktion ausgewiesen. Die allein durch das (zentrale) Management zu beeinflussenden Umweltbedingungen dieser Produktion (also etwa ein schlechtes Image, Gestaltung der zu vertreibenden Dienstleistungen) werden dabei weitgehend ausgeblendet. Betriebliches Handeln wird damit individualisiert, d.h. letztlich jeweils der Person des Arbeitenden direkt zugeschrieben. Damit kehrt sich zugleich die Nachweispflicht zu Lasten der Arbeitenden um: waren beim Fließband Stillstandszeiten noch offensichtlich und hinsichtlich des Lohnes ausweisbar zu berechnen, haben Dienstleistende gegebenenfalls Probleme, mangelnde Vertriebszahlen als möglicherweise produktspezifisch oder betrieblich verursacht bewerten zu können: im Zweifelsfall ist es immer das individuelle Versagen, dass solchem Ansinnen entgegengehalten werden kann. Je größer der individuelle Lohnbestandteil ist, desto stärker ist die Gefahr, hier in die Haftung genommen und mit ausbleibenden Incentives bestraft zu werden. Die individuelle Leistung wird so im wahrs-

ten Sinne des Wortes unberechenbar – jedenfalls, wenn es um die Transformation in Lohn geht.

4.5 Flexibilisierte Standardisierung: Taylor is calling...

An dieser Stelle sollen die einzelnen Teilergebnisse der vorangegangenen Kapitel nochmals aufgegriffen und als Versuch einer (paradoxerweise: flexibilisierten) Standardisierung der Dienstleistungsproduktion resümiert werden. Dabei ist zu beachten, dass die betrieblich angestrebte Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung durch eine Vermengung von externen und internen Faktoren beeinflusst wird, die unterschiedlich intensiv auf die konkrete Arbeit einwirken. In der Regel werden die Betriebe (zumindest, wenn sie konzerngebunden sind) zu *ausführenden* Gliedern eines zentral geplanten Prozesses der Dienstleistungserstellung. Sie sind als Grenzstellen aufgebaut und zunehmend als Vertriebsstellen für zentrale Konzernbereiche genutzt worden. Diese subalterne Position nehmen sie weitgehend unabhängig von der Art ihrer Dienstleistung (Beratung, Betreuung, Vertrieb etc.) ein.

Die in diesem Verhältnis bestehende Definitionsmacht der zentralen Planungsstäbe muss dabei nicht unbedingt allein fachliche Belange berücksichtigen (etwa im Erstellen von Personaleinsatzplänen, den Beschäftigungsformen wie den Zielvorgaben und Kennziffern), sondern bezieht offensichtlich auch sachfremde Aspekte in ihre Überlegungen ein. Call-Center-Arbeitsplätze eignen sich gerade wegen ihrer vergleichsweise niedrigen Aufbaukosten und des damit einhergehenden schnellen Abbaus offensichtlich hervorragend dazu, konzernweite Restrukturierungen flexibel handhaben zu können. Als Stätte der Dienstleistungserstellung nehmen die Arbeitsplätze eine Eigenschaft an, die bisher dem Produktionsmittel monetäres Kapital vorbehalten war: Sie werden fluide und ermöglichen auf diese Weise eine der aktuellen Auftragslage angepasste personalpolitische Atmung der Organisation. Für Agenten bedeutet dies, dass sie Gefahr laufen, im Rahmen einer Gesamtstrategie lediglich als Angehörige einer Reservearmee wahrgenommen zu werden. Auf einem niedrigen Niveau äußert sich dies z.B. in der zunehmenden Verfügung durch flexibilisierte Arbeitszeiten und Jahreszeitkonten, in einer existenziell bedrohenden Form führt dies zu einer permanenten Verlagerung ganzer Arbeitsplätze, ggf. in immer wieder neu subventionierte Betriebsstätten. In diesem Sinne sind sie als operative Betriebsstätten verlängerte Werkbänke, die zumeist ausschließlich ausführenden Charakter haben. Die solchermaßen taylorisierte Produktion von Dienstleistungen befördert damit zugleich ihre Dislozierung und führt letztlich dazu, dass sich konsistente betriebliche Zusammenhänge nur mühsam behaupten lassen. Pilotprojekte mit teleheimarbeitenden Call-Center-Agen-

ten deuten sogar einen Rückgriff auf vorindustrielle Produktionsbedingungen an. Dienstleistungsarbeit wird letztlich auf ein Rechenmodell hinreichender Kapazitäten reduziert, in dem Arbeitende wie Kunden jenseits der oft behaupteten Qualitätsansprüche lediglich arithmetische Größen darstellen. Angestrebt wird eine quantitativ möglichst hohe, wenn nicht absolute Deckungsgleichheit von Nachfrage und Angebot und mithin ein optimaler Einsatz von Produktionsmitteln. Die dafür nahe liegende Lösung mittels Interactive Voice Systems ist auf Grund kulturell bedingter Vorbehalte auf der Kundenseite derzeit nicht flächendeckend durchsetzbar. In dieser Situation lassen sich am Beispiel der Call-Center-Arbeitsorganisation eher tastende Bewegungen erkennen, die insgesamt eine größere organisationale Beweglichkeit und eine partielle Zuweisung von Produkt- und Leistungsverantwortung auf die Beschäftigten unter Beibehaltung von Macht und Kontrolle seitens des Managements erzeugen.

Kapazitätsplanungen und Personaleinsatzmodelle muten offensichtlich selbst in Bereichen, die als tarifvertraglich relativ geschützte Sphären gelten können, dem Einzelnen vermehrt zusätzliche und gegebenenfalls zeitlich außergewöhnliche Arbeitszeiten zu. Nacht- und Wochenendarbeit sind Nebenfolgen der Ausweitung von Geschäftszeiten und werden für immer weitere Beschäftigtengruppen zur Normalität. Früher übliche Kompensationen werden – wenn auch nicht mehr im gleichen Umfang – nur in Konzernen mit überwiegend tradierten Arbeitszeitmustern gewährt. Die informationstechnische Steuerung ermöglicht ein rasches Anpassen der Personalstärke an betriebliche Notwendigkeiten. Die Bereitschaft zur zeitlichen Flexibilität im Unternehmensinteresse ist selbstverständliche Erwartung an die Arbeitenden – die gleiche Flexibilität an den Tag zu legen, wenn es im Interesse Einzelner ist, scheint dagegen die Systemleistung wie die Planungsstäbe zu überfordern. Die so gewonnene Flexibilisierung von Arbeitszeit geht damit einseitig zu Lasten der Beschäftigten.

Hinsichtlich der Arbeitsaufgaben ist mit abnehmender Aufgabenkomplexität eine Zunahme tayloristischer Regelungsdichte festzuhalten. Es kommt zu einer Entkopplung von berufsfachlicher Expertise und faktischem Einsatzgebiet. Dies geht in der Regel mit einer Beschneidung von Kompetenzen und individueller Entscheidungsfreiheit einher. Einzig im dilemmatischen Bereich der direkten Kommunikation werden betrieblicherseits Zugeständnisse an die Entscheidungshoheit der Beschäftigten gemacht. Aber auch hier gilt: ein gut ausgebildetes Führungskorps entwickelt Strategien der Kundenbindung, die von vielen Beschäftigten im Dialog mit dem Kunden umgesetzt werden. In dieser Hierarchisierung haben betriebliche Konzepte der Partizipation, des job enrichments und der Personalentwicklung

nur dann einen Platz, wenn sie unmittelbar den Unternehmensinteressen dienen. Nachhaltige Personalentwicklung wird auf die Schultern der Beschäftigten selbst verteilt; diese sorgen dann in Eigenregie und außerhalb der Arbeitszeit für ihre Weiterbildung und sichern damit ihren Wert. Insofern scheint fraglich, ob eine doppelte Verberuflichung (v. Lüde/Nerlich 2001) managementseitig überhaupt erwünscht ist oder ob nicht vielmehr Erosionsprozesse einsetzen, die den mit dem Herkunftsberuf gewonnenen Status des Ausgebildeten obsolet werden lassen und die Einzelnen zu Angelernten degradiert. Dies ist insoweit im Unternehmensinteresse, als damit die Bindung an den Betrieb in eine Zwangsmitgliedschaft umschlagen kann, wenn die berufliche Expertise veraltet.

Der Inkludierung der für ihr personales Wirken verantwortlich zeichnenden einzelnen Arbeitskräfte dient das kooperative Arbeiten in Teams. Hier handelt es sich um eine hybride Verankerung der Personen in der betrieblichen Umwelt, ohne dass die Teamgebilde die kohärente Struktur von Gruppenarbeit erreichen. Es wird ein top-down-Modell präferiert, dessen Defizite durch Formen ideologischer Vergemeinschaftung aufgehoben werden soll. Im Eigentlichen geht es um die Produktion eines aktivierenden und – soweit notwendig – prosozialen Arbeitsklimas, ohne eine wirkungsvolle Direktive und die Herrschaft über den Einzelnen zu verlieren.

Nur geringe Entwicklungen sind hinsichtlich der Zielvorgaben und der Kontrolle der Arbeitsleistungen zu konstatieren. Sie entstammen nach wie vor dem klassischen Arsenal tayloristischer Betriebsführung und sind allenfalls informationstechnisch verfeinert. Das zeigt sich insbesondere in der Tendenz, schon das Halten eines bestimmten Leistungsniveaus als Ausdruck der Stagnation und damit des Verlustes der relativen Marktposition (auch auf unternehmensinternen Konkurrenzmärkten) zu werten. Produktionssteigerung der Dienstleistungen ist damit ein eigenmächtiger Aspekt, an dem sich letztlich die Vorgesetzten messen lassen müssen. In Bezug auf die Arbeitenden dominiert das direkt an die Leistung gekoppelte und damit sanktionsfähige Entgelt, während weichere Formen der Anerkennung eher ein Spielbein betrieblicher Führungsarbeit darstellt.

Insgesamt lässt sich ein Formwandel tayloristischer Arbeitsorganisation erkennen, der (bei Beibehaltung von zentralen Kernpunkten) sich insbesondere derjenigen Komponenten der Betriebsführung entledigt, die von Subjekten selbst bearbeitet werden können. Dies schont betriebliche Ressourcen und bezieht sich vor allem auf unmittelbar prozesswirksame Faktoren der Dienstleistung. Die im Zuge dieses Prozesses eingeräumten Autonomiespielräume sind jedoch stante pede wieder zu reglementieren, wozu ein

überdimensionierter informationstechnisch wie sozial organisierter Kontrollapparat geeignet erscheint. Die sich mit den abnehmenden Grad der organisationalen Vorgaben ergebenden Freiräume sollen von vornherein beschnitten werden, ohne die als notwendig erachtete Flexibilität völlig abzuschneiden. Arbeitssubjekte werden nach wie vor als Störgrößen des betrieblichen Prozesses bewertet, deren Eigenbewegungen durch kleinteilig organisiertes Arbeiten zu begrenzen ist. Insoweit im Zuge effizienten Managementhandelns viele Kennziffern zwar erhoben, letztlich aber nur ausgewählte Parameter als Steuerungsinstrumente in Betracht gezogen werden, läuft der so durchgesetzte Herrschaftsanspruch über lebendige Arbeitskraft Gefahr, dysfunktionale Züge zu erhalten: Kontrolle geschieht um der Kontrolle Willen. Die vorsichtige Abkehr von tayloristischen Prinzipien scheint damit eher dem Gegenstand der Dienstleistung geschuldet zu sein als von einer grundlegenden Änderung von Managementpraktiken zu zeugen. Es kann daher nicht verwundern, dass Freiräume vor allem in der Kommunikation zugestanden werden, während ansonsten Hierarchien und starre Reglementierungen dominieren.

5 Subjektivierung und Subjekte im Call Center

Spätestens mit der breit geführten Diskussion um die „Dienstleistungswüste Deutschland“ und den dort angeschnittenen Aspekten der Serviceorientierung und Freundlichkeit der Dienstleitenden scheint klar zu sein, dass dem „Faktor Mensch“ beim Erbringen von Dienstleistungen eine besondere Bedeutung zukommt (Sauer 2002). Der Wandel zu einer Dienstleistungsgesellschaft geschieht nicht abstrakt auf der Makroebene (vgl. dazu Häußermann/Siebel 1995), sondern vollzieht sich in der Interaktion (Wehrich/Dunkel 2003; Dunkel/Voß 2004) zwischen den unmittelbar Beteiligten. Die Arbeit im Call Center ist analytisch gesehen ein Sonderfall der interaktiven Dienstleistungsarbeit, weil sie sich insbesondere medienvermittelt, d.h. zwar im persönlichen, zumeist aber nur verbal ko-präsenten Austausch der Protagonisten vollzieht (vgl. dazu Habscheid et al. 2006). In diesem Zusammenspiel sind die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten verschiedentlich beschrieben worden (Rieder et al. 2002; Rieder/Matuschek 2003). Vor allem die Arbeitsbedingungen wurden im Fokus der arbeitssoziologischen Forschung unter dem Aspekt der Arbeitsorganisation umfassend untersucht (Bittner et al. 2000, 2002; Körs 2000a). Die individuelle bzw. kollektive Leistung der Call Center Agenten ist dagegen bisher vor allem aus der Perspektive von Belastungen (Isic et al. 1999; Wieland et al. 2002; Richter/Schulze 2001) erforscht worden. Nur wenige Arbeiten richten sich auf motivationale Erwägungen der Agenten selbst (Matuschek/Kleemann 2003) oder zielen auf eine Psychologie der allgemeinen Dienstleistung (Nerdinger 1994) oder des Verkaufs (Nerdinger 2001).

Im Zentrum des vorliegenden Kapitels stehen eben diese subjektbezogenen Aspekte der Call-Center-Arbeit. Zunächst geht es um das substanzielle Verständnis der Agenten von ihrem Beruf, den damit einhergehenden Status und ihre berufliche Identität (5.1). Im darauf folgenden Schritt steht die Arbeitsmotivation bzw. -orientierung im Zentrum der Darstellung (5.2). Stärker auf das eigentliche Arbeitshandeln zielt der nächste Abschnitt zur allgemeinen Arbeitspraxis (5.3). Dem folgt eine Fokussierung auf den Kommunikationsaspekt der Arbeit und die damit verbundene Dienstleistungsorientierung (5.4). Im Resümee des Kapitels werden die vier Stränge zusammengeführt und als erwerbsbezogene Dienstleistungsorientierung bilanziert (5.5).

5.1 Status, berufliche Positionierung und Identität

Der noch in der frühen industriesoziologischen Bewusstseinsforschung behauptete schlüssige Konnex zwischen sozialer Lage und individuellem wie kollektivem Bewusstsein ist durch weniger eng konkludierende Konstrukte ersetzt worden, die berufliche Orientierungen (Baethge et al. 1995), beruflichen Habitus (Wittel 1998), Interessen (Faust et al. 2000) oder Identität (Kotthoff 1997) zum Zentrum der Auseinandersetzung mit der beruflichen Situation machen. In jüngster Zeit haben Pongratz/Voß (2003) mit dem Konzept der Erwerbsorientierung ein Modell vorgelegt, dass entlang der Marx'schen Kategorien konkreter, abstrakter bzw. lebendiger Arbeit drei Bereiche unterscheidet: Arbeitsfeld (Gebrauchswert), Erwerbsperspektive (Tauschwert) und Lebensführung („Lebens-Wert“) sind als jeweilige Bereiche der Entäußerung konzipiert, die mit entsprechenden Strukturierungen der Arbeitskraft (Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung, Selbststrationalisierung) korrespondieren. Wird Erwerbsorientierung nicht ausschließlich als Anforderungsprofil in einer gegenwärtig bewusst reflektierten Situation, sondern darüber hinaus als die Zukunft antizipierendes und womöglich utopisches Bewusstsein (vgl. dazu grundlegend Bloch 1959; Mannheim 1952) konzipiert, welches tendenziell immer darauf gerichtet ist, die eigene Situation gegenüber der bestehenden (betrieblichen) Ordnung zu verbessern, spielen individuelle Ziele als Counterpart eine gestaltende Rolle in der Erwerbsorientierung (vgl. Matuschek et al. 2004). Das berührt unter anderem auch den Aspekt der Sinnstiftung durch Arbeit und die damit zusammenhängende Identität stiftende Wertschätzung der (eigenen) Person. In dieser Perspektive erfasst Bewusstsein weniger eine abstrakte Selbstverortung als Angehöriger der einen oder anderen Klasse oder individuellen sozialen Lage, als vielmehr eine Vorstellung darüber, wie die eigene Position in einem mehr oder weniger gegebenen betrieblichen und gesellschaftlichen Umfeld eingeschätzt wird und welche praktischen Konsequenzen daraus möglicherweise gezogen werden. In Bezug auf die Tätigkeit als Call-Center-Agent bedeutet dies unter anderem, die eigene berufliche Position gegenüber sozialen Zuschreibungen etwa hinsichtlich Image und Prestige zu definieren, wie dies in allen untersuchten Call Centern wichtiges Thema der Beschäftigten war. Aber auch innerhalb der beruflichen Tätigkeit ist eine Positionierung erforderlich, spätestens wenn sie vom Arbeitgeber als Commitment eingefordert wird oder individuelle Aspekte der beruflichen Laufbahn wie Karriereplanung oder Sicherung des Arbeitsplatzes eine hohe Bedeutung erlangen. Dabei sind Unterschiede entlang biografischer Erfah-

rungen festzustellen, aber auch intersubjektive Arrangements unter den Mitgliedern einzelner Teams oder Abteilungen. Insofern sind die Identitätsarbeit und die Auseinandersetzung mit dem (zugewiesenen) beruflichen Status ebenso permanent zu leisten wie die innerbetriebliche Positionierung. (Dies geschieht immer unter den konkreten Bedingungen der unternehmerischen Einheit, der die Individuen angehören. Daher wird im Folgenden die in Kapitel 4 eingeführte betriebsfallbezogene Darstellung beibehalten.)

5.1.1 DialogBank 1

In der DialogBank 1 ist der in Folge des restrukturierten Filialnetzes eher unfreiwillige Eintritt in das Call Center gemeinsames Kennzeichen nahezu aller beschäftigten Agenten. Das hat zum einen eine bisweilen verklärende Retrospektive auf den vormaligen Job zur Folge, zum anderen wirkt es sich auf das Selbstverständnis in der neuen Berufsrolle aus. Die ganz überwiegende Anzahl der Beschäftigten besteht auf der Nennung des formalen Ausbildungsabschlusses, die Bezeichnung Call-Center-Agent wird als entwertend wahrgenommen.

I1: Ähm, wenn sie dann doch mal ihre Freunde treffen, [lacht] (,) abends oder so und die fragen „man sag mir mal, was machst du denn eigentlich?“ Ähm was sagen se denn dann?

A: Also ich sag, dass ich Bankkauffrau bin und übers Telefon verkaufe. Ich scheue mich, sage ich ganz ehrlich, so zu sagen dass ich in nem Call Center arbeite.

I1: Ja, hör'n wir oft.

A: Weil das ist (,) hat irgendwie n absolut n negativen Touch (,) und das merk ich auch. (,) Ich kann ich erzähl ja auch viel wies so wirklich abgeht und (,) viele die jetzt hier zum Besuch kommen, mein ehemaliger Azubi war auch mal drei Tage hier, der sacht, das is ganz anders wie ich's mir vorgestellt hab. (,) Dadurch müsste jeder Filialmitarbeiter mal hier so'n Durchlauf haben, einfach dass er nur mal n Gespür kriegt. Vielleicht is ja auch so'n Konkurrenzdenken da oder die wissen überhaupt nicht was wir machen. Oder wie, wie das abgeht, und wir haben uns ja vom Telefonieren total weiter entwickelt, (,) ist ja jetzt schon so, dass gewisse Agenten in de Filialen raus fahren und einfach das mal vorführen, wie wie wir hier abreiten. (,) Die sagen „ey es war gut wie ihr des macht top.“ (,) Ja von daher sage ich halt, ich verkaufe übers Telefon.

Das Beharren auf dem Status als Bankkaufmann dient nur zum Teil dazu, die dilemmatische Situation zwischen beruflichem Abstieg und Sicherung eines Arbeitsplatzes individuell zu verdrängen. Vielmehr ist die Argumentation auch dazu geeignet, sich als in einem Call Center Beschäftigter von

der „Call-Center-Branche“, insbesondere den mit einem Negativimage belegten Bestell- und Umfragecentern, positiv abzusetzen und als fachlich hoch qualifizierte Agenten zu definieren. Dass die gestellten Aufgaben dem im Besonderen nicht immer entsprechen (so etwa in dem Projekt „Terminvereinbarungen“) und in ihrer Bandbreite insgesamt eingeschränkt sind, erscheint mit dieser Positionierung als „Elite“ erträglicher. Darüber hinaus besteht nach wie vor der Anspruch, dass die Inhalte des Berufs mit den in der Ausbildung erlernten Fachkenntnissen übereinstimmen sollten. Angesichts der avisierten Ausrichtung des Call Centers auf branchenfremde Aufträge sieht das Management in dieser Frage erhöhten Steuerungsbedarf, um Motivationskrisen angesichts erwartbar damit einhergehender Dequalifikationen zu vermeiden. Allenfalls den wenigen Werksstudenten, d.h. Agenten, die ein Studium an der Bankakademie absolvieren und in Teilzeit im Call Center arbeiten, liegt die auf die fachliche Qualifikation setzende berufliche Definition etwas ferner. Sie nehmen die Tätigkeit als im oberen Segment studentischer Verdienstmöglichkeiten angesiedelt wahr und sehen sie generell eher als biografische Zwischenlösung. Ihr Ausstieg ist spätestens mit dem Erhalt eines berufsfachlichen Diploms geplant, die Eigendefinition Call-Center-Agent hat für sie daher keine negative Konnotation. Die für Graduationspläne hilfreiche Teilzeitbeschäftigung wird von anderen Beschäftigten als weiterer Hinweis auf die Abstiegsbedrohung gewertet. Sie entspricht nicht den einstmals gewohnten Verhältnissen in den Filialen, die dem normativen Leitbild der Vollzeitbeschäftigung folgten. Ohne eine aktiv betriebene Höherqualifizierung bleibt dagegen nur die Hoffnung, aus dem Agentenstatus in allerdings ungewisser Zukunft auf einen Teamleiterposten zu wechseln.

Auch auf einem anderen Gebiet kommt es zu einer begrifflichen Rationalisierung der faktischen Situation, die in ähnlicher Weise wie im Begriffspaar ‚Banker‘ vs. ‚Agent‘ eine Aufwertung in der Abwertung herbeiführt:

I2: (unverstl.) wie kann ich Sie bezeichnen, Sie arbeiten im Vertrieb?

A: Ähm Bankkauffrau, würd ich sagen, also ich denke wir sind hier auch alle als äh Bankkauffrau eingestellt oder Bankkaufleute eingestellt

I2: Ja klar, aber ich meine jetzt

A: Ach so, jetzt als Stellenbeschreibung.

I2: Ja, man sagt Vertriebsleute.

A: Wie würd ich's bezeichnen? Also ich würde vielleicht aktive Kundenbetreuung dazu sagen, also weil wir ja nicht passiv warten bis die Kunden und anrufen, sondern wir betreuen ja die Kunden indem wir halt auf die Kunden zugehen, denen halt was anbieten.

I2: Okay, darauf wollte ich eben hinaus.

A: Aktive Kundenbetreuung.

I1: Aktive Kundenbetreuung.

A: Ja.

Im Begriff der aktiven Kundenbetreuung wird die betrieblicherseits eindeutig auf den Vertrieb zielende Arbeitsaufgabe quasi veredelt. Zugleich wird damit die unternehmenseigene Ideologie der Direktbetreuung fortgeschrieben – auch wenn sie zu der auf das Massengeschäft ausgerichteten Zukunftsstrategie kaum noch zu passen scheint. Im Bewusstsein der Agenten haben sich nur die Kanäle der Kommunikation verändert, nicht aber der eigentliche Arbeitsinhalt. Dies bezieht eine Art Produzentenstolz¹¹⁰ ein, der auf gelingende Kommunikation mit getätigtem Abschluss abhebt. Dies nährt in Einzelfällen Machtphantasien, die auf die Abhängigkeit der Organisation von fachlich hoch qualifizierten Agenten fokussieren:

A: Das ist ein ganz wichtiger Punkt, denn nur wenn die Agenten hier auf Arbeit, äh, ich sage mal im Inneren zufrieden sind, können die hier auch gute Arbeit machen und wenn die gute Arbeit machen, dann wir das Geschäft auch gut laufen. Sind die Agenten allerdings nicht zufrieden und es wird immer nur gemeckert, dann/ dann sträubt sich der Körper immer gegen irgendwas und das hat zum einen Auswirkungen auf die Leistung im Betrieb, zum anderen aber auch gesundheitliche Auswirkungen. Ja, und das ist ganz einfach eine Sache, äh die/ da wünsche ich mir ganz einfach, dass es da definitiv Verbesserungen gibt und dass sich da die Angestellten in solchen Call Centern ganz einfach trauen, auch was zu sagen. Auch wenn die Arbeitssituation auf dem Markt zur Zeit recht schlecht ist. Der Chef kann es sich ganz einfach nicht leisten, seine gut ausgebildeten Mitarbeiter von heute auf morgen vor die Tür zu setzen. Und das ist ganz einfach irgendwo eine/ eine Macht des Arbeitnehmers, weil wenn einer was sagt, ok, dann ist es doof, aber wenn viele was sagen, ist eine Masse dahinter und da muss der Chef sich auch irgendwo kümmern. Und das ist eine Sache, da wenn die Mitarbeiter nicht arbeiten, bricht dem Chef das Geschäft zusammen, das heißt, sein Einkommen ist auch fort. Da sollte er sich schon mal Gedanken machen, auf welchem Pferd er sitzt. Das ist ganz einfach eine Sache, die ich mir wünsche.

Dieser Ansicht immanent ist ein individuell äußerst ehrgeiziges Ziel, sich als ein solch unabhkömmlicher Mitarbeiter darzustellen. Andere verknüpfen damit eher Erwartungen an den Arbeitgeber, dem Ausbildungsstand entsprechende Handlungsspielräume zu eröffnen, für vielseitige und abwechslungsreiche Aufgaben zu sorgen etc. und damit den Arbeitsalltag insgesamt

110 Dieser kann, muss aber nicht einen Produktstolz umfassen; schließlich werden die Produkte der DialogBank außerhalb der Betriebsstätte designed und sind durch die Agenten nicht zu beeinflussen.

humaner zu gestalten. Das geht bisweilen einher mit einem funktionalistisch verstandenen Kollektivgedanken, der das Team ins Zentrum des Arbeitshandelns stellt und damit eine Internalisierung der Managementphilosophie des „Alle in einem Boot“ (vgl. 4.3) verdeutlicht. Eine kollektive Interessenvertretung, wie sie in der obigen Textstelle durchscheint, steht dem unter Umständen sogar entgegen. Zielsetzung ist hier, den Erfolg des Betriebs und damit den eigenen Arbeitsplatz zu sichern.

Generalisierend lässt sich ein Aufsplitten der bezüglich der eigenen Arbeit eingenommenen Position in zwei unterschiedliche Bewusstseinsformen konstatieren (ohne dass damit faktisch eine unterschiedliche Arbeitsleistung korrespondiert): Eine Gruppe vereint diejenigen Agenten, die sich in ihrem Beruf weitgehend an den Anforderungen seitens des Managements orientieren, bereit sind, auch über die Arbeitszeit hinaus Anstrengungen im Hinblick auf die Arbeit zu vollbringen und dies mit einem mehr oder weniger ausgeprägten und in seiner Umsetzbarkeit ungesicherten Aufstieg verbinden. Diese Aufstiegsorientierung kann in letzter Konsequenz in Bezug auf das Call Center auch eine Ausstiegsorientierung (Wechsel zur Konkurrenz) inkludieren. Ihr ist ein relativ ganzheitliches Verständnis von der Arbeit als „telefonierender Banker“ eigen.

Eine zweite Gruppe verzichtet dagegen darauf, innerhalb des Call Centers auf Karriereoptionen zu setzen. Der Gedanke an Rückkehr in das Filialgeschäft wird hier deutlicher formuliert, angesichts der Arbeitsmarktlage aber als relativ unrealistisch verworfen. Hier sind Erfahrungen des beruflichen Abstiegs besonders fest in das Bewusstsein eingeschrieben. Insoweit damit eine langfristige Perspektive verbunden ist, wird ein Nachhaltigkeitsgedanke wichtiger, der die Qualität der eigenen Arbeit auf Dauer gestellt sehen will.

5.1.2 DialogBank 2

Im Gegensatz zu den Erfahrungen eines beruflichen Abstiegs der Agenten der DialogBank 1 erleben die Beschäftigten der DialogBank 2 ihre Arbeit als Chance in einer strukturschwachen Region und als qualifikationsbezogen zufrieden stellende Tätigkeit. Ganz offensichtlich stellt hier die individuell andersartige Berufsbiografie der Beschäftigten mit ihren überwiegend nicht finanzbezogenen Ausbildungen den erfahrungsbasiert differenten Vergleichshorizont her, auf dessen Grundlage mehrheitlich eine relativ positive Bilanz gezogen wird. Er richtet sich weniger deutlich auf vormaligen beruflichen Status, ist aber ebenso vom Verweis auf die strukturellen Ge-

gegebenheiten des Arbeitsmarktes gekennzeichnet und von individuellen Lebenslagen geprägt.

I1: Haben Sie denn für Ihre persönliche Zukunft da immer die Überlegung mal wieder was anders zu machen, wenn Ihr Sohn jetzt

A: Gut, wenn der älter is, natürlich, aber das muss man abwarten, also hier in dieser, wie gesagt, Strukturschwachen Region seh ich da irgendwie nich so unbedingt jetzt die Chancen, ne, ähm also im Moment muss ich sagen bin ich eigentlich so pfhh im Großen und Ganzen, sagen wa mal, zu fünfundachtzig Prozent bin ich zufrieden mit dem wie das so läuft bei mir, ja, also ich hatte schon wesentlich schlimmere Zeiten und ähm fühl mich jetzt so von meiner sozialen Umgebung hier ganz wohl, ne, ähm sagen wir mal der Verdienst is vergleichsweise sogar relativ hoch meines Wissens, ähm ich hab jetzt keine großen Konflikte wegen meines Jobs hier, intern oder extern oder so, ja, und ähm, ja, wie gesagt, solange ich's mit dem Kind da vereinbaren kann, ich hab in meiner Freizeit noch genügend Möglichkeit, da ich ja nur sechs Stunden arbeite bleibt ja auch noch bisschen was übrig, weil ich bin's von früher her, wie gesagt, gewohnt mindestens acht bis vierzehn Stunden zu arbeiten, hab ich plötzlich die Freizeit [*lacht*] so vergleichsweise, das is schon ganz gut, ja.

Wie im Beispiel sind die Perspektiven auf den eigenen Job auch bei anderen von einem *multiplen Realismus* gekennzeichnet, der Vor- und Nachteile der eigenen Tätigkeit abwägt, eigene Fähigkeiten in die Bewertung einbezieht und immer die regionale Besonderheit der strukturschwachen Region bedenkt.

Anders als bei den Beschäftigten der DialogBank 1 vollziehen selbst die fachlich Ausgebildeten die Abkehr von ihrer genuinen Ausbildung. Da sie innerhalb des Standortes einer Sonderstellung als Trouble-Shooter mit komplexen Aufgabenstellungen im Beschwerdemanagement einnehmen, gegebenenfalls in anderen Abteilungen aushelfen und neben dem Telefonieren auch andere Kommunikationsmedien einsetzen, gelingt es ihnen dennoch, sich gegenüber den übrigen Agenten positiv abzugrenzen:

I2: Eine Frage hab ich noch, wenn Sie jetzt jemand fragt: was was äh machst du für'n Beruf, was sagen Sie dann?

A: [*lacht*] Schwer, das kommt drauf an wer mich fragt, also wenn ich ihn schocken will sag ich Call-Girl, aber / [*lachen*]

I2: Ist aber eher symbolisch gemeint.

A: Ja, das is dann symbolisch gemeint, das dann, also bei mir muss man wirklich ausholen, weil nur Kundenbetreuung bin ich eigentlich net, nur Projekte mach ich eigentlich auch net, fang halt irgendwo an zu erklärn, Kundenbetreuung kann man so einfach uns auch net erklärn, also so wie's ma sich jetzt vorstellt, in der Bank ne Kundenbetreuung die verkauft, das machen wir ja alles nich, im Grunde ma-

chen wir nachgelagerte Tätigkeiten, machen Beschwerden, Beschwerde-management, sin aber auch irgendwie Hilfe, Unterstützung, eigentlich Mädchen für alles.

I2: Aber Call Center Agent würden Sie nich sagen, und Bankkauffrau aber auch nich, also?

A: Na ja ich bin gelernte Bankkauffrau, mein Beruf is momentan eigentlich was anderes, und nur Call Center Agent, na mit Sicherheit bin ich Agent, klar, meine Funktion is einfach nur ne andre, also ich hab nich dieses typische Head-Set auf und telefonier einfach ab, sondern schon ein bisschen andere Aufgaben, das muss man erklärn, also so einfach zu definiern....

I2: Ist es nicht.

A: Gott sei Dank auch nicht, nee. [*lacht*]

Den in diesem Abschnitt deutlich werdenden Realismus bezüglich der eigenen Stellung teilen auch die anderen Agenten. In ihrer Selbstwahrnehmung sind sie Call-Center-Agenten und haben auch keine Probleme, diese Berufsbezeichnung trotz anderer Ausbildungen anzunehmen. Dennoch sind auch ihnen Abstufungen wichtig. So positionieren sich die Angehörigen der einzelnen Abteilungen intern nach einer Hierarchie zunehmender Komplexität der übertragenen Aufgaben: hier stehen insbesondere die Zeitarbeiter mit dem geringsten Skill-Level fast schon außerhalb der betrieblichen Gemeinschaft und stellen zugleich eine Bedrohung für die Festangestellten dar (vgl. Kap. 4.1.2; s. a. Kap. 5.1.5).

Durch die Differenzierung in Voll- wie Teilzeit arbeitende Kernbelegschaft und einer Randbelegschaft aus Zeitarbeitnehmern versucht das Unternehmen die Flexibilität zu erhöhen. Angesichts der Arbeitsmarktlage erscheint den fest angestellten Arbeitenden der Einsatz von Leiharbeitern als Bedrohung der eigenen Position. Innerhalb der Kernbelegschaft wird darauf mit einer Zuschreibung reagiert, die nur als Reflex auf eine wahrgenommene Gefahr gedeutet werden kann und die die unternehmensseitig gewollte Differenzierung nicht nur doppelt, sondern in gewisser Weise die Belegschaft insgesamt spaltet: Zumindest ein Teil der Belegschaft spricht den Zeitarbeitnehmern die Fähigkeit ab, qualitativ hinreichende Gespräche mit Kunden führen zu können. Sie versichern sich damit ihrer eigenen Wertigkeit für das Unternehmen, führen aber durch die damit einhergehende Selbstaufwertung auch eine Abgrenzung herbei.

I1: Ich habe noch einmal eine Frage zu den, zu den Zeitarbeitsfirmen. Das haben wir von – verschiedenen Seiten schon gehört, dass das doch, na ja mit gewissen Problemen verbunden ist, weil die Leute dann – ja wissen halt, sie sind nur für eine bestimmte Zeit hier, dann sind sie auch nicht so motiviert. Hat das für sie jetzt/ so merken sie das auch in ihrer alltäglichen Arbeit, dass da jetzt was anders ist, dass –

A: Ähm, es ist halt nur, dass – das erste was einem primär auffällt. Ähm – ich krieg nur, ich hab nur den Eindruck, dass unsere Qualität darunter ganz schön leidet. Sind sehr viele Zeitarbeitsmitarbeiter da und die Qualität ist einfach nicht die, und wenn ich so zuhöre und ich denk mir dann, stell mir vor, ich wär der Kunde, dann würd ich mir denken – was ist denn nur passiert? Aber – ich mein, es ist dann jetzt momentan mal so, es wird sicherlich auch wieder anders werden.

Die Zeitarbeitnehmer sind in den Augen der Kernbelegschaft kein organischer Bestandteil des Unternehmens, sondern allenfalls temporär Anwesende. Andererseits zeigt ihre Präsenz, dass zumindest die Arbeitsplätze mit einfachen Aufgaben nur Jedermannsqualitäten erfordern und damit die Arbeitsplätze insgesamt als unsicher gelten müssen. Hinzu kommt die mehr oder weniger offen geführte Diskussion um den Einsatz von Sprachcomputern. Implizit gelingt es dem Unternehmen, mit dem Instrument flexibler Arbeitnehmer den Druck auf die Beschäftigten insgesamt zu erhöhen. Diese Situation untergräbt allerdings zugleich die ansonsten stark ausgebildete kollegiale Solidarität, mit der sich die Beschäftigten über entstehende Unsicherheiten oder Wissenslücken hinweg helfen. Diese tendenziell durch das Unternehmen ausbeutbare Ressource, die z.B. Qualifikationsmaßnahmen minimiert, verträgt sich nur bedingt mit der im Bewusstsein der Mitarbeiter verankerten Spaltung in Kern- und Randbelegschaft.

Insbesondere Beschäftigte, die über keinerlei grundständige Ausbildung in der Finanzbranche verfügen, sind davon überzeugt, dass im Allgemeinen die Maßnahmen der Zentrale und des örtlichen Managements Ziel führend organisiert sind. Diese Beschäftigten haben die in ihrem jeweiligen begrenzten Aufgabenbereich herrschende tayloristische Zergliederung in einzelne Finanzdienstleistungsarten verinnerlicht und konzentrieren sich auf ihre originären Arbeitsaufgaben. Ein darüber hinausgehender inhaltlicher Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit ist weitgehend suspendiert, was zu einer verbreiteten Zurückhaltung gegenüber einem außerhalb des eigenen Bereichs liegenden Engagement führt. Mit dieser Akzeptanz gehen Erwartungshaltungen an die vorgesetzten Teamleiter und partiell das Management einher, für hinreichende Arbeitsbedingungen zu sorgen.

Von den wenigen grundständig ausgebildeten Beschäftigten wird die kleinteilige Zergliederung dagegen eher als Unterforderung kritisiert, der sie durch den Wechsel etwa in die Beschwerdeline zu entgehen suchen oder die durch Aufstiegshoffnungen verdrängt werden. Sie formulieren auch eine den aufstiegsorientierten Kollegen der DialogBank 1 (vgl. dort) ähnliche Position hinsichtlich ihres Engagements:

I1: Gut, ähm Ihre berufliche Perspektive äh hatten wir schon mal kurz angeschnitten, innerhalb der Firma aber zunächst laufen.

A: Ich fühl mich in dem Haus recht wohl, also ich komm auch mit diesen Strukturen zurecht.

II: Ja, is immer wichtig, ähm das heißt mittelfristig ist das hier und so lange wie's geht erst mal, oder - wäre im Augenblick die Perspektive. Gibt es was wo Sie's aktiv äh betreiben würden, also jetzt diese äh Kundenbetreuungsgeschichte (unverstl.)

A: Ja, das verfolge ich aktiv. [*lacht*]

II: Ja, wie macht man das?

A: Indem

II: Wäre es ein Teammanager?

A: Da sag ich ja, des mach ich genauso, also ich mein sie hat mich ja vor zwei Jahren auf die Idee gebracht, dass sie sich das für mich vorstellen kann, und dann wurd ich immer mal so als Aushilfe und da hoch, vielleicht nur mal Ablage machen, aber wenn man nur mal Ablagen macht hört man ja auch ne Menge, Fragen die dem Agenten beantwortet werden, da hab ich immer versucht was rauszu-
zieh'n, und hab ganz klar allen Vorgesetzten immer deutlich gesagt: ich will da hin, und mein letztes Gespräch, weil die Vorgesetzten da jetzt eben gewechselt haben, das war erst gestern Abend, dass ich dem neuen Vorgesetzten der Kundenbetreuung gesagt hab: kuck-kuck [*lachend*], ich bin die und die und ich will unbedingt.

Insgesamt ist das Bewusstsein der Beschäftigten von der Strukturschwäche der Region geprägt. Etwaige negative Begleitumstände der Arbeit werden mit Hinweis darauf relativiert und das Unternehmen gilt generell als gute Adresse. Im Bewusstsein der Beschäftigten ist insbesondere die Trennung zwischen Zeitarbeitnehmern und der Kernbelegschaft ausgebildet und befördert Ingroup/Outgroup-Prozesse, die tendenziell die Position des Managements stärken. Im Vergleich zur DialogBank 1 ist der Statusgedanke weniger ausgeprägt; zurückzuführen ist dies einerseits auf das niedrigere Qualifikationsniveau und den ebenfalls mit Einschränkungen niedrigerem Komplexitätsgrad der Aufgaben. Innerhalb der fest Angestellten hat nur eine kleine Gruppe Expertenstatus (Bankfachleute, kaufmännische Ausbildung); der weitaus größte Teil versteht sich als angelernte Finanzdienstleister mit einem begrenzten Auftrag. Entlang dieser Linien entäußert sich auch das Engagement im Hinblick auf die eigene Arbeit. Hinzu kommt, dass die Alternativlosigkeit ein höheres Niveau als bei der DialogBank 1 erreicht und nicht Einzelne in unterschiedlichen Orten, sondern eine ganze Alterskohorte in der Region erfasst. Arbeitsplatzsicherheit erhält dadurch prospektiv eine sehr viel existenziellere Bedeutung.

5.1.3 Sparkasse

Die Angestellten des Call Centers der Sparkasse tradieren eine statusbezogene Mentalität, der eine Haltung innewohnt, auf Grund der guten fachlichen Ausbildung und der Erfahrung im Kundenverkehr eine qualifizierte Beratung bieten zu können. Darüber hinaus bestehen Erwartungen hinsichtlich der finanztechnisch umfassenden Ausgestaltung der eigenen Tätigkeit:

A: Auf keinen Fall also, ich mein, wir haben manchmal Tage, wo wir dann so hintereinander weg, aber so der Großteil wirklich der Arbeit, erst mal ist die Bandbreite an Anfragen unterschiedlich, unterschiedliche Probleme, durch die verschiedenen Hotlines kommen da och die verschiedensten Sachen rein. Also, es is SEHR abwechslungsreich, deswegen is das och ne Geschichte, wo-ich sagen kann, ich kann gut damit leben.

I1: Wenn's anders wäre, wenn es dieses, wie so den Negativhorizont Fließbandarbeit, den wir grad so gezeigt haben, mit Kontrolle und-und so? Wär's noch ihr Job dann, oder?

A: [atmet schwer] Na so wenn's dann nur noch, wie gesacht, dann nur noch of Vertrieb oder irgendwas also (.) Ich denke nicht, dass ich da so glücklich wäre mit der ganzen Geschichte. Ich (.) könnt's sicherlich ne Weile machen oder ich würd das mal ausprobieren, aber, ich denke nicht, dass ich dann auf die Dauer damit leben könnte, weil mir, ich denke trotzdem, mir das zu eintönig wäre, wo ich dann einfach sag, also dafür hab ich nicht die Ausbildung gemacht, um dann wirklich nur dieselben Auskünfte oder irgend so was zu erteilen. Also deswegen is unsre Geschichte schon, ziemlich vielschichtig und, abwechslungsreich. Das is mir och wichtig, sag ich mal.

Ein Abrücken von den während der Ausbildung vermittelten Standards kommt allenfalls temporär in Frage. Hinzu kommt der Wunsch nach einer ganzheitlichen Strukturierung, die über komplexe Zuständigkeiten hinaus die Agenten über die Ergebnisse ihres Handelns zumindest informiert. Aus dieser Herkunft speist sich auch eine moralische Haltung, die sich eine Verantwortung für das eigene Handeln zuschreibt und nicht auf Vorgesetzte abwälzt. Praktisches Ergebnis ist ein weitgehend selbstverantwortliches Agieren der Agenten, das seine Fortsetzung im Status der Teamleiterin als *prima inter pares* (mit zusätzlichen Organisationsaufgaben) findet.

Das Beharren auf die einstmals antrainierten Kenntnisse und Erfahrungen erinnert zunächst an die Agenten der DialogBank 1 (s.o.). Ebenso wie diese haben einige der Beschäftigten der Sparkasse im Bekanntenkreis oder der Öffentlichkeit Probleme, sich als Call-Center-Agenten darzustellen. Hintergrund dafür ist, dass der Wechsel in das Call Center vereinzelt als unfreiwilliger Abstieg in Folge von Restrukturierungsmaßnahmen erlebt wurde. Für andere dagegen ist die Tätigkeit gleichbedeutend mit dem Wieder-

einstieg in den Beruf nach der Elternzeit oder eine willkommene Flucht vor dem ungeliebten Schalteredienst. Insoweit letzteres als positiv empfunden wird, ist die Bezeichnung Call-Center-Agent in den Augen der Beschäftigten akzeptabel, allerdings auch nur, wenn sie mit dem definierenden Attribut Sparkasse versehen ist. Dem schon angeführten Statusbewusstsein ist eine Abgrenzung zu einfachen Call-Center-Diensten eigen, wie sie im Versandhandel vermutet werden. Auf dem Wege dieser Abgrenzung gelingt es, sich der eigenen Wertigkeit zu versichern und die berufliche Identität des Ausbildungsberufs zu erhalten.

Zum Selbstverständnis der Call-Center-Agenten gehört auch die Reflexion über den experimentellen Charakter der Einrichtung (vgl. Kap. 3.2). Dieser prekäre Status wird positiv gewendet, indem die bisherige Geschichte des moderaten Arbeitskräftezuwachses linear fortgeschrieben wird und Externalisierungspläne des Managements als letztlich doch unwahrscheinliche Entwicklung nahezu bagatellisiert werden. In ähnlicher Weise gehen die Beschäftigten über semiprofessionelle Organisationsstrukturen hinweg:

II: Und warum ist das so? Ich meine Sie nehmen denen ja auch eine Reihe von Arbeit ab.

A: Ich denk, das wissen viele nicht, ich denk, das wissen viele nicht. Also am Anfang war das ganz schwer wo wir aufgemacht, also wo wir frisch als Call Center die Stellen alle ausgeschrieben waren, das war hier. Das war am 11. September 2001 (lachend) als da grad dieser Terrortag war. Da haben wir früh noch Fotos gemacht hier. Und da haben wir uns eigentlich zusammengefunden als Call Center. Und dann haben wir angefangen mit Telefonieren. Und sind da auch zusammen rein gewachsen. Wir mussten uns ja auch erst mal alle zusammen, die neuen Aufgaben und alles. Da haben viele nicht gewusst, was wir hier machen. Das hat sich, es hat sich in großen Geschäftsstellen (.). Die Frau Teamleiterin (unverständlich) Und da hat sie auch gesagt, also die Geschäftsstellen, wo sie war, drei Geschäftsstellen war sie wohl jetzt noch mal, da hat sie uns aber noch keine Rückmeldung gegeben, die wären wohl sehr zufrieden mit uns. Das sind aber große Geschäftsstellen hier in der Stadt. Aber ich hab manchmal hier das Gefühl, die hier, was weiß ich wo ich gar ne weiß wo die liegen hier, (unverständlich- 2 Orte) oder diese kleine Klitschen, wo ich auch nich weiß, die wissen von uns auch nichts. Die wissen nicht was wir machen.

II: Ist das dann auch innerhalb der Sparkasse gar nicht so

A: Ich weiß es nicht, entweder, die haben nicht die Zeit immer das zu lesen. Du merkst aber wenn Aktionen sind, es heißt: Call-Center ruft an bei euch. Und die schicken die Listen nicht rüber. Das sind oftmals dieselben Geschäftsstellen, die diese Listen schicken. Manche Geschäftsstellen haben das, davon noch nie Gebrauch gemacht. Die sagen immer „Was, was machen die?“.

Solche mangelhafte Prozessorganisation drängt sich erkennbar belastend in den Arbeitsalltag der Agenten. Auf Grund der eher schwachen institutio-

nellen Anbindung im Gesamtunternehmen sowie zu den unmittelbar wie mittelbar höher gestellten Ebenen gilt es aus der Sicht des Teams, langen Atem zu zeigen und die Situation schrittweise zu verbessern oder zumindest den gegenwärtigen Status zu halten. Zur eigenen Motivation wird die Lage in der Abwägung positiver wie negativer Aspekte insgesamt als Freiraum rationalisiert, den das Team in Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten, aber auch die Agenten im Kontakt mit anderen Angestellten nutzen können. Zur Stabilisierung trägt auch der Rückbezug auf die Geschichte des Teams bei: Der als gemeinsam erlebte Aufbau des Call Centers setzt einen verbindenden Anker gegenüber der relativ isolierten Position innerhalb des Unternehmens. Insofern ist ein ausgeprägter Selbstbezug kennzeichnend, der gleichsam ein Reflex auf ausbleibende Unterstützung der Vorgesetzten ist.

Dazu gehört auch ein nahezu ethisches Verantwortungsgefühl gegenüber dem eigenen Arbeitshandeln. Im Gegensatz zum Produzentenstolz der DialogBank 1 bezieht sich dies aber weniger auf den Kommunikationsakt an sich; dessen Beherrschung wird gleichsam vorausgesetzt. Wichtig für die Agenten der Sparkasse ist vielmehr eine Produktüberzeugung, d.h. die individuelle Gewissheit, dass die zu vertreibenden Angebote aus fachlicher Sicht den Kunden nutzen.

Insgesamt schwanken die Positionen in der Gruppe einerseits um die als Abstieg und partielle Dequalifikation erlebte Versetzung in das Call Center und andererseits den im Vergleich zur früheren Tätigkeit innerhalb des Unternehmens individuell entgegenkommenden Rahmenbedingungen. Befürchtungen bestehen insbesondere dahin gehend, langsam aus der berufsfachlichen Expertise zu gleiten und damit den Anschluss zu verlieren. Gemeinsame Hoffnung des gesamten Teams ist es, durch gute Arbeit zukünftig die aktuelle Gleichgültigkeit des Managements und die damit einhergehende relative Unterbewertung in positivere Bahnen lenken zu können und damit letztlich den jetzigen Arbeitsplatz zu sichern. Eine Identität als Call-Center-Agent ist eher im Wachsen begriffen denn schon vollständig ausgebildet. Auch in dieser Hinsicht leisten die Arbeitsbedingungen nur unzureichende Unterstützung – die im experimentellen Status der Abteilung liegende Beliebigkeit untergräbt entsprechende Bemühungen der Teamleitung. Die im Unklaren verbleibende organisatorische und institutionelle Anbindung des Call Centers führt zu einem Ingroup-Effekt, der das Team von den übrigen Beschäftigten der Sparkasse besondert und in gewisser Weise isoliert. Dennoch ist die Sparkasse als anerkannte Institution und das damit verbundene Qualifikationsniveau der fundamentale Identifikationskern im Hinblick auf das berufliche Selbstverständnis.

5.1.4 Technische Supportline

Die Vermengung der Belegschaft durch Angehörige des Mutterkonzerns bzw. der outgesourcten Technischen Supportline ist in der täglichen Zusammenarbeit zwar unbedeutend, hinterlässt aber dennoch Spuren in der Wahrnehmung des jeweiligen eigenen Status. Die aus dem Mutterkonzern stammenden Arbeitenden haben eine längere betriebliche Zugehörigkeit, die ihnen eine gewisse, auf Erfahrung beruhende Gelassenheit gegenüber unternehmerischen Strukturentscheidungen und im Umgang mit Vorgesetzten erlaubt. Dieser besondere Status wird auch gegenüber den Vorgesetzten, die aus dem Tochterunternehmen stammen, offensiv behauptet, wenn sehr selbstbewusst tarifvertragliche Bestimmungen des Mutterkonzerns als für die eigene Person gültig durchgesetzt werden. Die erkennbaren Unterschiede etwa in Gehalt und Arbeitszeit spielen zwar in Diskussionen eine Rolle, rufen aber keine manifesten Konflikte unter den Arbeitenden hervor.

A: Aber wenn die Jungs über Gehälter reden oder – innerhalb des Mutterkonzerns spricht man über Tätigkeitsschlüssel – ja? Äh da werden se mal [*ganz leise*]: is der [Interviewtenname] immer ganz ruhig. Kuckt, das er ja was andres macht oder weggeht – ja? Weil äh die Diskussionen versuch ich – äh nicht äh mit Gewalt von Außen nieder zu halten, sondern ich versuch ihnen einfach den Boden wegzunehmen, das die damit nicht hoch kochen. Ich sehe es auch nit, dass die Kollegen sich wegen ihrer Gehälter streiten, man weiß das voneinander und der eine mag auch den anderen betrauern, das er so wenig hat und ihm eigentlich mehr gönnen, ja? Aber die Teamkollegen haben keinen Einfluss drauf.

Die Ausblendung der ungleichen Behandlung schützt davor, dass die Bewältigung der Aufgaben durch vermutet unrealistische Erwartungen oder Forderungen beeinträchtigt wird. In der Folge dieses unterschwelligen Fatalismus beziehen sich die schlechter eingestuften Kollegen stärker auf das Tochterunternehmen als solches und akzeptieren die im Vergleich ungünstigeren Beschäftigungsverhältnisse – angesichts der Arbeitsmarktlage im Osten Deutschlands und den Expansionsabsichten des Unternehmens begreifen sie ihren Kontrakt als Glücksfall. Es kann daher auch kaum verwundern, dass die berufliche Zukunft durchgängig bei dem jetzigen Arbeitgeber verortet wird und sich je nach individueller Orientierung ein Status quo oder ein kleiner Aufstieg zum Teamleiter gewünscht wird.

Gemeinsam ist den Kollegen, dass sie ganz überwiegend eine technische Ausbildung genossen haben und in ihrem jeweiligen Spezialbereich auch längere Zeit gearbeitet haben, zum Teil im Außendienst. Daraus ziehen sie auch die Berechtigung, als Angestellter mit ausgewiesener fachlicher Kompetenz alleinverantwortlich Entscheidungen zu treffen, die ihre unmittelbare Aufgabe betreffen. Das schließt auch ein, dass eingehende Telefo-

nate im Prinzip die Teams an sich aktivieren und keinesfalls Problem eines Einzelnen sind, sondern wenn nötig gemeinsam bearbeitet werden – es geht um die Lösung an sich und nicht um die individuelle Beteiligung daran. Insoweit herrscht eine sachbezogene Zuwendung der Aufgabe gegenüber vor.

Nur wenige, insbesondere Zeitarbeitnehmer, verfügen nicht über eine formale technische Ausbildung, haben aber in ihrem bisherigen Berufsverlauf mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien zu tun gehabt. Insoweit besteht ein Bildungsgefälle zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen, welches aber durch die homogene Affinität zu Technologien aufgefangen wird. Dabei ist es unerheblich, wie nahe die Fachrichtung der jetzigen Tätigkeit kommt; in gewisser Weise adelt das Verständnis für Technologie als solche und bringt ein modern-moderates Standesbewusstsein hervor, das auch für die berufliche Identität wichtig ist:

I1: Wenn Sie in Ihrem äh Bekannten- und Freundeskreis äh mal nach Ihrer Arbeit gefragt werden ‚Was machst'n eigentlich ' oder so, was was würden Sie da sagen oder was sagen Sie da, was haben

A: Computer-Support.

I1: Computer-Support, ja, also versteh ich nicht [*lacht*]

A: Pfhh, Kunde ruft an, meldet was kaputt und ich ähm versuch da dabei zu helfen, hmm, dann fragen sie meistens ähm ‚Dann kannst mir ja helfen bei mir zu Hause am Computer!', ‚Nein, das sind ganz spezielle Maschinen, das sind keine normalen Heimcomputer'.

I1: Okay, und wenn Sie jetzt den dann fragen wie oder was Ihre Berufsbezeichnung is?

A: Techniker.

I1: Techniker.

A: Ganz normal Techniker.

Dieses Standesbewusstsein differiert hinsichtlich der auf die Gesamtheit der Call Center bezogenen elitären Selbstverortung der Agenten der DialogBank 1: es bezieht sich auf die Aufgabe an sich und sucht nicht explizit den Vergleich zu anderen Call Centern, sondern verortet sich in der Domäne der Techniker. Dies wird durch die unternehmensseitig bevorzugte und intern kommunizierte Bezeichnung Supportline unterstützt, die sich von einer bloßen Hotline qualitativ abgrenzt. Die Arbeitenden übernehmen diese Bezeichnung zumeist in den eigenen Sprachgebrauch.

Vorherige *nicht*technische Ausbildungen sind völlig obsolet – allenfalls können die Agenten vormals gewonnene Kommunikationskompetenz einsetzen. Die differenten Bildungsverläufe begründen zwar unterschiedliche

Expertisenniveaus, bringen aber auf der Ebene der Agenten keine bedeutsamen Statusunterschiede innerhalb der Teams hervor. Der initiale Angelerntenstatus wird schnell durch wachsende Erfahrung überwunden. Die Zugehörigkeit zur Kaste der Techniker wird umstandslos auf Kollegen ohne entsprechenden fachlichen Abschluss informell übertragen. Dies hat zur Folge, dass die standesgemäße Selbstzuschreibung trotz des Zuflusses der Nichttechniker aufrechterhalten werden kann. Die fachliche Binnendifferenzierung ist nivelliert und orientiert sich an kollegialer Hierarchie, die weitgehend formal den unternehmensseitigen Vorgaben folgt.¹¹¹

Insgesamt erscheint die besondere Situation der doppelten Binnendifferenzierung (stark unterschiedliche Aufgaben sowie Beschäftigungsverhältnisse) einer eher statischen beruflichen Positionierung zuträglich zu sein, die auf der realistischen Einschätzung gründet, vormalige Leistungen des Mutterkonzerns nicht erreichen zu können, aber wenigstens abgesichert zu sein. Bestehende Ungleichheitserfahrungen sind unschwellig konflikthaft, werden aber durch ein gemeinsam geteiltes Standesbewusstsein überdeckt. Dieses setzt zugleich arbeitskulturelle Standards: Man versteht sich als Hilfeleistende und Problemlöser, die durch korrekte und kompetente Arbeit Kunden wie Unternehmen einen Mehrwert garantieren. Die Arbeitenden sehen sich auf eine die nähere Zukunft absichernde und formal wie inhaltlich akzeptable Position gestellt, die angesichts der Alternativen ein hohes Maß an Reputation und individueller Stabilität bietet.

5.1.5 DBdialog

Eine gemeinsame Wahrnehmung der Beschäftigten und des Managements ist die relative Indifferenz des Konzerns gegenüber seiner Tochter DBdialog. Sie steht in Konkurrenz mit anderen Vertriebswegen und sieht sich in den notwendigen Marketingmaßnahmen benachteiligt, unter anderem, wenn es um die Verbreitung der Hotline-Telefonnummer geht. Diese Herabwürdigung eines Vertriebsweges zugunsten vermeintlich kostengünstigerer, wird in einem Arbeitsbereich den Beschäftigten auch intern in Diskussionen um den Wert der konkreten Arbeit negativ vor Augen geführt, insbesondere denjenigen, die auf Grund ihrer Stellenbeschreibung keine Verkäufe tätigen können:

111 Dabei sind Kompetenzunterschiede zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen feststellbar, die entlang der notwendigen technischen Expertise verlaufen; je komplexer der zu betreuende Computer, desto eher kommt formaler Ausbildung eine Bedeutung zu. Innerhalb der Teilgruppen spielt das aber genau so wenig eine Rolle wie im kollegialen Umgang aller miteinander.

II: Ja, und und wie kriegen Sie sonst so Leistungen zurückgespiegelt, also Ihre Arbeitsleistung, is das dann

A: Zurückgespiegelt, eigentlich gar nicht.

II: Gar nicht, mhm.

A: Man kennt uns eigentlich immer nur wen irgendwas nicht klappt, die Rufnummernauskunft der Bahn. Jetzt äh im Sinne von DBdialog is irgendwie is wie ein Stiefkind, wenn auch mal was in den Zeitungen steht, oder in der Mitarbeiterzeitung, sind immer die andern, also das (unverstl.) wir sind auch, na ja, uns gibt's ja wieder nich.

II: Und warum is das so?

A: Weiß ich nich, also vielleicht weil wir in dem Sinne nich wie die andern Geld einbringen, bei den andern is alles durch Verkauf und bei dem Fundservice, das wird zurückgeschickt und und Gebühren und so, da kommt richtig Geld rein, und bei uns ja eigentlich nicht, obwohl man uns bei unserm Seminar gesagt hat, also bei Arbeiten unter Druck, es is ganz anders, die ham uns ne Milchmädchenrechnung da aufgemacht, wo wir gesagt ham: so muss man das auch mal sehn, denn wir haben dann so eben so gesagt, wie war denn das ungefähr, sagte: ‚Na überlegen Sie sich mal hier in dieser Ecke, was kostet hier so ne Monatskarte im Schnitt', na ja, und dann sagt er ‚Im freien Verkauf muss man so mit hundert Euro rechnen', so S-Bahn und dann vielleicht noch Regionalbahn, oder (unverstl.), nu rechnen sich mal aus, der Kunde der meckert und meckert und meckert, immer wieder und dreimal öfter, und sie gucken jetzt zu, kriegen die Kurve, er droht er fährt nur noch mit Auto, und nur und kriegt dann nicht von ihnen ne vernünftige Antwort und kann da und da, ach, denkt er, er fährt doch mit der Bahn, wie oft haben sie so was am Tag, wir haben gesagt: bestimmt am Tag ein Mal, so, na dann rechnen sich mal die auf, hundert Anrufe am Tag, ihr seid so und so viele Mitarbeiter, wenn ihr es auch nur die Hälfte habt, und das mal im Monat, und das mal im Jahr, und das wirst, ihr bringt kein Geld, bloß das sieht das sieht die Firmenleitung vielleicht anders.

II: Ja, warum sollte also wenn das von den Trainern doch kommt?

A: Weiß ich nich. Der Trainer, das warn ja äh welche von DB (unverstl.), und so wie die uns jetzt hochgerechnet haben, also ich muss sagen man hat sich in dem Moment, wo sie eben das so hochgerechnet haben, die ersten paar Tage haben wir gedacht: ‚Hm, wir sind ja doch wer', da geht man auch viel anders ran an die Sache, ne.

Insoweit hier innerhalb des eigenen Hauses wie auch in Bezug auf den Gesamtkonzern entsprechende Erfahrungen gemacht werden, erleben dies die Beschäftigten als multiple Degradierung: nicht nur sind sie überwiegend aus anderen Konzernbereichen in das Call Center versetzt und von klassischen Bahnbeschäftigten zu angelernten Call-Center-Agenten transformiert worden. Über die damit verbundene Entehrung ihres Facharbeiterbewusstseins findet ihre Arbeit zudem nur wenig Anerkennung und leidet unter der

Divergenz einer anscheinend leichten Tätigkeit und damit einhergehenden unsichtbaren Belastungen (Stress, Monotonie). Die Reaktion besteht darin, sich eigene Qualitätsmaßstäbe zu setzen und daraus eine Art Berufsehre abzuleiten, mit der das Stigma des Angelernt-Seins zugleich abgefedert wird. Diese Definition geht über den engeren Aufgabenbereich hinaus und schließt biografische Erfahrungen ein. Insbesondere bei Agenten mit wenig komplexen Aufgabenbereichen dient der auf langjähriger Betriebszugehörigkeit fußende Verweis auf die persönlich vorhandenen Kenntnisse um Unternehmensstrukturen dazu, eine Aufwertung herbeizuführen. Letztlich beeinflussen die nur schwach ausgeprägten Anerkennungsstrukturen ganz erheblich das Bewusstsein von dem eigenen Stellenwert für das Unternehmen negativ und führt auf dem Wege eines Tauschgeschäftes von persönlicher Leistung und institutioneller Anerkennung zu eher instrumenteller Motivation, sofern nicht Hoffnungen auf einen Aufstieg oder eine Festanstellung bestehen.

Die unter der Hand durch die Mehrwertdiskussion ausgelöste interne Hierarchisierung der einzelnen Abteilungen und der darin tätigen Agenten findet in einer personalpolitischen Maßnahme eine Fortsetzung: Ähnlich der DialogBank 2 wird den fest eingestellten Agenten durch zeitbefristet kontraktierte Arbeitende der Jedermann-Charakter der Tätigkeit vor Augen geführt. Zugleich stellt sich eine Spannung zwischen diesen Gruppen ein: Um die ungewisse, aber in Aussicht gestellte Option auf eine Vertragsverlängerung nicht zu verspielen, sehen letztere sich in der Situation, ihre Leistungsfähigkeit durch besondere Anstrengungen zu dokumentieren, während erstere insbesondere gegenüber administrativ gesetzten Zielen, die in der Wahrnehmung vieler Agenten dauerhaft nicht zu bewältigen sind, eine deutliche Distanz wahren. Von einem Teil der Agenten wird mit dem Hinweis auf das Ausspielen von unterschiedlichen individuellen Einstellungen gegenüber der Arbeit eine Entsolidarisierung zwischen den Beschäftigtengruppen beklagt, die zur Vereinzelung führt und kollektive Interessen ins Hintertreffen geraten lässt. Als Maßstab erfolgreicher Arbeit nur diejenigen anzuführen, die auf Grund einer Karriereoption besonders leistungswillig oder aus bestimmten Gründen besonders leistungsfähig sind, wird als ungerecht empfunden und zudem in der Nachhaltigkeit bezweifelt.

Bezüglich der beruflichen Identität haben vor allem jüngere Beschäftigte wenig Probleme damit, sich nach außen mit ihrem Beruf darzustellen:

I1: Ich ab ich noch mal n paar Fragen zum Abschluss. Wenn sie jemand fragt aus ihrem Freundeskreis, Bekanntenkreis, was bist n du von Beruf? Was sagen sie dann?

A: Na Call Center ähm also dass ich im Call Center arbeite.

In diesen Fällen wird der Job als Agent angenommen und gegenüber Dritten auch als Bezeichnung verwendet. Andere grundständig ausgebildete ehemalige Angehörige der DB haben dagegen Probleme, sich als Call-Center-Agent zu erkennen zu geben. Ein Ausweg kann es dann sein, ersatzweise nur den Namen des Mutterkonzerns anzugeben und damit weiteren Erklärungen aus dem Weg zu gehen. Die als Abwertung erfahrene Versetzung in das Call Center wird dadurch zugleich abgemildert, indem die Zugehörigkeit zu einem bekannten Konzern betont wird. Gemeinsam geteilt wird von den Beschäftigten das Bewusstsein, ein Gatekeeper für das Gesamtunternehmen zu sein, deren wahrer Wert allerdings unterbelichtet bleibt. Dies bezieht sich nicht nur auf die unternehmensinterne Anerkennung, sondern auch auf die Außenwahrnehmung im Bekanntenkreis, der wenig Kenntnis über die Bahn hat oder auf landläufige Vorstellungen über die vorgeblich leichte Arbeit am Telefon.

Erwartungsgemäß lassen sich auch im Center der DBdialog Arbeitende danach unterscheiden, ob sie die Gesamtheit ihrer Arbeitssituation eher positiv oder eher negativ bewerten. In individualökologischer Abwägung werden notwendiger persönlicher Einsatz und faktisch erreichbare Positionierungen abgestimmt, wobei negative berufliche Erfahrungen zu Grunde liegen bzw. berufliche Hoffnungen existieren. Gemeinsam ist allerdings die Wahrnehmung, ein eher ungeliebtes Kind des Mutterkonzerns zu sein. Unter Umständen kann sich diese Gemengelage vor dem Hintergrund der Erkenntnis, Manövriermasse der personalpolitischen Entscheidungen zu sein, zur Erfahrung multipler Deprivation verdichten. Zwischen den Beschäftigten sind Tendenzen individualisierter Leistungsausweise erkennbar, die die vorgegebenen Teamstrukturen und die offiziell gültige Prüfung kollektiver Leistung in weiten Teilen ad absurdum führen. Die Arbeitenden positionieren sich damit in Teilen für zukünftig erwartete Reduzierungen des Personals.

5.1.6 T-Com

Ähnlich wie bei der DialogBank1 und der DBdialog ist es eine grundlegende Erfahrung der Agenten der Call Center der T-Com, dass sie im Zuge eines Restrukturierungsprozesses aus Bereichen wie dem technischen Außendienst oder den Verkaufstellen zu ihrer jetzigen Tätigkeit gekommen sind. Zum Zeitpunkt der Untersuchung steht eine weitere Maßnahme zum Personalabbau noch bevor, die den häufig als Abstieg erlebten Wechsel noch verschärft: Potenziell kann ein jeder Agent oder Teamleiter von einer

Versetzung zur Personalserviceagentur betroffen sein. Vor diesem Hintergrund entwickeln die Agenten unterschiedliche Beziehungen zu ihrem Job:

I2: Äh wenn Sie jemand fragt, was was haben Sie für `n Beruf? Was was sagen Sie dann?

A: Klingt gut. Eigentlich Facharbeiter für Fernmeldeverkehr, Spezialisierungsrichtung Fernsprechverkehr das innerhalb totalen Verkehrs. Klingt gut. Da klingt man immer beeindruckt. Ja dreimal Verkehr drin. Also ist äh nee eigentlich bin ich Call-Center-Agent.

I2: Mh und da haben Sie auch kein Problem, das zu sagen...

A: Warum sollt ich `n Problem damit haben?

I2: Ja weiß nicht, manche ja manche haben sich schwer getan, also grade...

A: Nee äh Verkauf also in Deutschland ist ja Verkaufen oder Verkäufer zu sein eigentlich `n negativer Begriff. Äh in der USA heißt Verkaufen Service bieten und äh ja anstrengend. Wer keine Ahnung hat, am Anfang haben meine Familie gesagt, ja die sitzt `n ganzen Tag im schönen warmen Büro am Telefon, quatscht. Na ja also als Teenager hast du sowieso fünf Stunden am Telefon. Ich kann ja verkaufen äh telefonieren. Ich mach `s privat. Äh sind zwei unterschiedliche Sachen. Wer mit Kunden zu tun hat, die sich im Laden wechseln von einer Minute zur anderen, kann` s nachvollziehen. Der erste war frustriert äh und ist mich persönlich angegangen oder hat es versucht und der nächste ist ganz freundlich, dass ich den Frust vom ersten nicht beim Freundlichen auslasse, weiß was das für `ne Minuten Sekunden äh schnelle Umschaltung sein muss und deswegen nee schäm ich mich nicht, weil das kann nicht jeder oder will nicht jeder machen, also.

Insbesondere der Verweis auf die komplexe Aufgabenstellung und damit einhergehenden Handlungsspielräumen und inhaltlicher Varianz dient als Abgrenzung gegenüber einfachen Auskunftsdiensten und erhöht den eigenen Selbstwert auf einer imaginierten Skala von Call-Center-Diensten. Die im Beispiel zum Ausdruck kommende Annahme der Tätigkeit bezieht sich allerdings nicht nur auf die Berufsbezeichnung Agent an sich, sondern umfasst auch in relativ positiver Weise den Aspekt des Verkaufens; dieser dem Unternehmen zunehmend wichtiger werdende Kern der Tätigkeit wird anerkannt, ohne sich allerdings auf die Bezeichnung Verkäufer einlassen zu wollen. Dem landläufig schlechten Image des Agenten wird das eines Service-Leistenden entgegengesetzt. Andere Agenten haben nicht nur mit dem Image des Call-Center-Agenten generell, sondern insbesondere mit dem des Verkäufers weitaus größere Probleme:

I1: Hm, das heißt also Sie haben ja vorhin schon gesagt, dass Sie das och hier nicht so als Call Center sehn, wie würden Sie dann das, also na ja Ihre berufliche Tätigkeit jetzt bezeichnen?

A: Berater. Ich äh sehe mich eigentlich persönlich mehr als Berater als als Verkäufer, dass ein Verkauf (unverstl.) muss auch sein, is klar, ähhh Telekom muss

sehn wir müssen Nachweis bringen unsrer Tätigkeit eigentlich, das is es nur, aber eigentlich äh seh ick mich mehr als Berater.

Der Verweis auf die höherwertig eingestufte Funktion als Berater ist eine Reaktion auf den häufig als Entwertung der eigenen beruflichen Fähigkeiten bilanzierten Tätigkeitswechsel vom Facharbeiter zum Agenten. Während die Beschäftigten der DBdialog nur sehr selten auf ihren ursprünglichen Beruf oder ihre Tätigkeit im Konzern verwiesen, haben sich viele Mitarbeiter der T-Com wesentlich stärker ein Bewusstsein davon bewahrt. Dies ist in der personalpolitisch ungewissen Situation ein stabiler Anker, der zugleich die Folie für die Bewertung der jetzigen Tätigkeit bildet. Quasi in Verlängerung dieser auf Ausbildung und Fachkompetenz bezogenen Perspektive wird der Verkaufs-Job zum Expertentum mit Beratungstätigkeit umgedeutet, um sich mit der Betonung eines inhaltlichen Anspruchs der eigenen Wertigkeit zu versichern. Im extremen Fall kann dies zu einer doppelten Distanzierung führen: Einerseits von dem durch seine Personalpolitik desavouierten Unternehmen, zum anderen zum eigenen Tätigkeitsfeld. Das berufliche Selbstbild kann dann nur noch abstrakt und inhaltsleer als Broterwerb gezeichnet werden, ohne dass überhaupt noch eine Chance auf Identifikation besteht. Ähnlich einigen Beschäftigten der DBdialog steht hier die Erfahrung multiple Deprivationen im Vordergrund.¹¹² Im besten Fall orientiert sich das Selbstverständnis dann an der Zugehörigkeit zum Telekom-Konzern, ohne das es noch zu individuellen Spezifizierungen kommt. Inwieweit hier von inneren Kündigungen gesprochen werden kann, ist anhand der Daten nicht zu belegen; eindeutig scheinen jedoch negative Auswirkungen eines sich immer schneller drehenden Personal- und Organisationskarussells zu sein, das solchermaßen mehr oder weniger versteckte Kosten produziert.

In Bezug auf die Balance von individuellem Einsatz und abgeforderten Verkaufsvolumina setzen die Agenten, wenn auch bei unterschiedlich ausgeprägtem Interesse an mehr oder weniger großen persönlichen Margen, insgesamt auf eine nachhaltige Strategie, wie die Schilderungen zu den Aktionen verdeutlichen:

A: Also, also ich äh ignorier das prinzipiell, aus dem einfachen äh Grund, ich möchte jetzt mal sagen nehm wir mal an jemand hat wieder so ne spritzige Idee: Heute machen wir zwanzig DSLer oder dies oder jenes, immer solche Aktionen muss nich feststellen, wenn man sich so quälend nur auf eine Sache, also (unverstl.) bringt nischt.

112 Dass dies bei den Beschäftigten der DialogBank 1 und der Sparkasse sehr viel weniger deutlich ausgeprägt ist, hängt vermutlich mit der noch relativ geringen Entfernung vom ursprünglichen Beruf zusammen.

II: Ja, weil

A: Ich bin eher der Meinung, kontinuierlich und äh am einen Tag verkauft man mehr, am nächsten geht's eben nicht so, und äh trotzdem muss man versuchen seine Zahlen zu bringen, das ist wesentlich besser, als wenn man jetzt immer ne Hauruckaktion bringt, dann kaum was hat und dann wieder so ne Hauruckaktion, (unverstl.)

II: Ja, ja, ja, powert man sich da aus an so'nen Tagen dann, wenn so was gefordert wird?

A: Kommt drauf an, ob jemand hinter einem steht und sagt: 'Warum hast du denn nicht gefragt, warum hast du das denn nicht gefragt', es ist ja nicht so, dass wir bloß ein Produkt haben, wir haben ja riesig, die Palette ist ja riesig.

Wie in allen Centern herrscht damit eine gewisse erfahrungsgesättigte Entspanntheit der Agenten gegenüber den Vorgaben; den Agenten ist sehr wohl bewusst, dass sich Verkaufserfolg nicht seitens des Managements dekreditieren lässt. Sie können dabei auf Erfahrungen verweisen, die sie im Zuge eines experimentell versuchten Vertriebsansatzes gemacht haben und die unmittelbar entgegengesetzte Logiken des Absatzes – nachhaltiger Verkauf vs. unmittelbare Absatzzahlen – berühren: Mit einer relativ aggressiven Verkaufsstrategie gelang es zwar, den managementseitig geforderten hohen Konversionsraten zu entsprechen, also Kundenkontakte in hohem Maße zu Vertragsabschlüssen umzuwandeln. In mittelfristiger Folge kam es jedoch zu einem sprunghaften Anstieg von Stornierungen, so dass unter dem Strich zu einem weniger aggressiven Ansatz zurückgekehrt wurde. Vor diesem Hintergrund wird seitens der Agenten aber auch von Teamleitern weitgehend darauf verzichtet, permanent Verkaufsaktivitäten zu fordern.

Generalisierend ist festzuhalten, dass auch die Beschäftigten der T-Com durch personalpolitische Entscheidungen zum einen verunsichert sind und manifeste persönliche Beeinträchtigungen befürchten. Zum anderen hat ein Teil der ehemaligen Außendienstmitarbeiter die Versetzung in das Call Center als Degradierung erfahren, in dessen Zuge berufliche Kenntnisse entwertet werden. Der Fluchtpunkt ist eine Abgrenzung der eigenen Tätigkeit von einfachen Auskunftsdiensten – im Zuge einer solchermaßen rein negativen Verortung wird die getroffene Abgrenzung schließlich zum Ankerpunkt eines positiven Bezugs zur eigenen Stellung. Der unternehmensseitig forcierte Status als Verkäufer kann nur von denjenigen aktiv aufgenommen werden, die sich von individuell herausragenden Absatzzahlen einen Vorteil in Richtung beruflicher Karriere im Call Center versprechen. Wenig vertriebsaffine Persönlichkeiten erleben dies eher als zusätzliche Zumutung, der sie im Alltag möglichst zu entkommen versuchen – auch

wenn dies unter Umständen zu Lasten des Teams geht. Insoweit sieht sich jeder allein gestellt und muss auf ein ausgeglichenes Verhältnis von Geben und Nehmen achten.

5.1.7 Zwischen Stigmatisierung und positiver Identifizierung

Resümierend ist festzuhalten, dass die Art des Einstiegs in die Call-Center-Tätigkeit ein wichtiger Faktor dafür ist, welche Position ein Beschäftigter zu seinem Arbeitsverhältnis entwickelt. Positiv empfundene Umstände steigern die Chancen, den Job zu akzeptieren. Was als positiv empfunden wird, hängt von mehreren Faktoren ab. Zum einen ist, eingebettet in die individuelle Perspektive auf die Bedeutung von Arbeit für das eigene Leben, die Entwicklung im Berufsverlauf zu nennen: Der Arbeitsplatz im Call Center kann dann als Wiedereinstieg oder als Alternative vor der Arbeitslosigkeit willkommene Chance sein. Damit ist bereits der zweite wichtige Faktor umrissen: der regionale Arbeitsmarkt als Alternative zum Call Center. Ist er Angebotsbezogen geschlossen oder wird die Tätigkeit im Call Center hinsichtlich der beruflichen Belastungen im Vergleich zu anderen offerierten Tätigkeiten als gut eingestuft, dann erscheint der Job als attraktiv. Zum dritten sind es betriebsinterne Umstände: sind Agenten intern als solche stigmatisiert, wird das Arbeitsverhältnis als unbefriedigend und allenfalls vorübergehend konzipiert.¹¹³ Die Inhouse-Call-Center scheinen eher dazu geeignet, den Beschäftigten ein Zugehörigkeitsgefühl zum jeweiligen Gesamtkonzern zu vermitteln, als dies bei den outgesourceten Call Centern der Fall ist. Outsourcing löst Bindungen der Beschäftigten zu den Unternehmenszentralen auf, ohne in jedem Fall Ersatz durch neue Unternehmensstrukturen leisten zu können. Damit leistet es der Indifferenz der Arbeitenden gegenüber den Mutterkonzernen Vorschub. Problematisch kann dies dann werden, wenn Mutterkonzerne bei den outgesourceten Mitarbeitern Commitment einfordern. Unter Umständen wird dieses verweigert und Dienst nach Vorschrift geleistet. Grundlegend dafür kann die mit

113 Das muss nicht allein von der Größe bestimmt sein, wie der Blick auf die Sparkasse vermuten ließe: hier beziehen sich die Mitarbeiter deutlich auf die Gesamtorganisation als solche. Dies ist bei den outgesourceten Call Centern der DialogBank 1 ebenfalls relativ stark gegeben, während es bei der DialogBank 2, der T-Com sowie der DBdialog weniger deutlich ausgeprägt ist. Hier beziehen sich die Agenten vor allem auf den eigenen Standort. Dies wird unternehmensseitig durch inszenierte Wettbewerbe gefördert, ist aber auch ein Ergebnis der dezentralisierten Unternehmensform. Die T-Com nimmt hier einen gleichsam medianen Rang ein, insofern sich die Beschäftigten neben ihrem Standortbezug auch ein Bewusstsein über die ihnen gemeinsame Niederlassung erhalten haben.

der Versetzung in das Call Center einhergehende individuell erfahrene berufliche Degradierung sein.

Hinsichtlich der beruflichen Identität ist in allen Centern ein gebrochenes Verhältnis von Herkunftsberuf und der aktuellen Tätigkeit im Call Center erkennbar, vor dessen Hintergrund die Agenten jeweils ihre gegenwärtige Berufssituation bewerten. Es zeichnen sich drei grundlegende Formen ab, die in subjektbezogener Perspektive die Frage der Verberuflichung der Tätigkeit im Call Center (vgl. dazu auch v. Lüde/Nerlich 2001) berühren: um eine *additive* Verberuflichung handelt es sich, wenn auf eine fachlich grundständige Berufsausbildung und womöglich langjährige -ausübung eine Tätigkeit im Call Center folgt, die im Wesentlichen die Aufgabenvielfalt des Herkunftsberufs fortführt und um neue kommunikative Wege ergänzt. Dies trifft in allen Centern vor allem auf diejenigen Agenten zu, die als Troubleshooter in den Beschwerdeabteilungen agieren oder als Experten für besondere Einsätze zur Verfügung stehen. Ihnen fällt es leicht, sich ohne Abwertung als Angehörige ihres originären Berufsstandes zu verstehen. Um eine *halbierte* Verberuflichung handelt es sich, wenn die Tätigkeit als Agent gegenüber dem branchengleichen Herkunftsberuf nicht die ganze Bandbreite an Aufgaben umfasst oder einige spezifische Bereiche betont (z.B. den Vertrieb) und andererseits die Kommunikationstätigkeit deutlich an Gewicht gewinnt und andere Bestandteile der Arbeit verdrängt. In dieser Situation wird der Job häufig als Abstieg in der beruflichen Laufbahn erfahren und entwertet die für den Job obsoleten berufsfachlichen Kenntnisse. Eine *substituierende* Verberuflichung liegt vor, wenn der Job als Call-Center-Agent in Abkehr vom bisherigen Beruf aufgenommen wurde. Hier spielt die grundständige Ausbildung oder fachliche Erfahrungen keine Rolle mehr; vielmehr ist vor allem die Kommunikationskompetenz der Beschäftigten gefragt. Diese wird zum Kern der beruflichen Identität, die vormalige Qualifikation wird nach einiger Zeit wertlos.

Der substituierenden Verberuflichung ist damit ein beruflicher Abstieg zum Angelerntenstatus immanent. Einsatzgebiete sind wenig komplexe Aufgabenbereiche. Sie stellen gleichwohl für die Beschäftigten häufig die letzte Brücke in die Arbeitswelt dar. Diese Tendenz greift bereits bei den Formen des halbierten Jobs. Demgegenüber ist im Falle additiver Verberuflichung von einem echten Zugewinn an arbeitsbezogener Beweglichkeit auszugehen, die das bisherige Berufsbild und das individuelle Portfolio erweitert, was letztlich die Chancen am Arbeitsmarkt verbessern dürfte.

Unabhängig von der faktischen Ausgestaltung sind negative Auswirkungen auf die strukturelle professionability (als begriffliches Pendant zur allseits

geforderten employability) der *Tätigkeit* von Kommunikationsarbeitenden insgesamt zu erwarten. Der Begriff bezeichnet die Fähigkeit, der beruflichen Ausbildung entsprechende Arbeitsplätze zu besetzen. Kommunikationsarbeit basiert in allen Fällen nicht auf einer grundständigen Ausbildung, an deren Ende den Auszubildenden ein umfassendes fachliches Wissen attestiert wird. Vielmehr handelt es sich zumeist um die Mobilisierung sozialer Kompetenzen von z.T. fachlich entsprechend ausgebildeten Erwerbstätigen. Damit geht prinzipiell die Gefahr der Perforierung des Beruflichen einher; eine Rückkehr in den Ausbildungsberuf wird im Zeitverlauf immer unwahrscheinlicher und der Abschluss entwertet sich bzw. kann kaum noch ernsthaft auf dem Arbeitsmarkt angeboten werden. Call-Center-Arbeit bedeutet häufig, sich in einer Sackgasse wieder zu finden – und diese Lage ist angesichts verbesserter Interactive-Voice-Systemen doppelt prekär, wenn die technologische Entwicklung die kommunikativen Fähigkeiten überflüssig macht. Selbst die additiv Verberuflichten können sich ihrer Position angesichts der technologischen Entwicklungen nicht sicher sein, auch wenn ihre nach wie vor bestehende fachliche Expertise eine Art Bollwerk darstellt.

Die damit mögliche oder auch bereits eingetretene Statusdeprivation erfordert auf Seiten der Beschäftigten eine Auseinandersetzung darüber, welche Parameter sie zur Bewertung ihres eigenen Arbeitsplatzes heranziehen. Wichtige, aber zumeist formalisierte Faktoren sind dabei klassische Größen wie Einkommen und Aufstiegsmöglichkeiten, aber auch die sozialen Kontakte zu Kollegen und Kunden. Im Prozess des statusbezogenen Copings existieren zwei weitere Positionen, die einen stark inhaltsbezogenen Charakter aufweisen: einige Agenten beharren auf ihre fachliche Expertise, die einen professionellen Umgang mit den Kunden einschließt. Gerade im Gegensatz zu sozialen wie innerbetrieblichen Erfahrungen, als Call-Center-Agent Stigmatisierungen ausgesetzt zu sein, dient das Betonen des Expertenstatus der Selbstaufwertung und ist damit eine Frage des Prestiges. Denjenigen, denen ein solcher Rückgriff nicht möglich ist oder die ihn als unzureichend einschätzen, neigen dazu, eigene Werte an die Arbeit anzulegen. Trotz bestehender Loyalität gegenüber dem Betrieb wird abseits der Vorgaben eine moralische Integrität gegenüber den Kunden eingefordert und in der Kommunikation berücksichtigt, die damit ein externes Kriterium im Hinblick auf die personale Copingstrategie darstellt. Der Rückgriff darauf relativiert vermeintliche oder faktisch erfahrene Degradierungen und schützt vor allem prekär Beschäftigte davor, sich selbst nur noch als passiv-abhängige Größe wahrzunehmen. Die subjektiven Umcodierungen versi-

chern den Arbeitenden ihren eigenen Wert, um den Umbrüchen der beruflichen Verfasstheit der Arbeitsgesellschaft begegnen zu können.

Die im vorstehenden Kapitel angesprochenen Aspekte der beruflichen Identität und des Statusbewusstseins als Agent sind als Bestandteile der Berufsorientierung auf einer relativ abstrakten Ebene angesiedelt. Im Folgenden geht es dagegen stärker um die Einstellungen, die gegenüber der Erwerbsarbeit insgesamt eingenommen werden: der Arbeitsorientierung und den motivationalen Aspekten der Erwerbstätigkeit.

5.2 Arbeitsorientierung und -motivation

Ein eng mit der beruflichen Positionierung verbundener Aspekt ist der der Einstellung gegenüber der Erwerbsarbeit im Allgemeinen und der Arbeitsaufgabe im Besonderen. Je nach konkreter Aufgabenstellung erfordert die Arbeit in Call Centern, dass sich die Agenten in unterschiedlichem Maß einbringen: Wenig komplexe Tätigkeiten mit geringem Kommunikationsaufwand verlangen hier eher routinisierte Massenabfertigung, während bei hochkomplexen Beratungssituationen individuelle Lösungsstrategien gefragt sind. Im Kontext einer auf hohe Gesprächszahlen zielenden Arbeitsaufgabe (z.B. Versandhandel und Auskunft, einfache Bankdienste) erscheint es trotz der auch hier betrieblicherseits geforderten Freundlichkeit der Agenten nahe liegend, dass weitergehende inhaltliche Auseinandersetzungen unterbleiben. Demgegenüber ist dies in komplexeren Beratungen (Finanzdienstleistungen, Technik) unabdingbar, um der jeweils neu gestellten konkreten Aufgabe gerecht zu werden. Entsprechende grundlegende Einstellungen der Arbeitenden werden gewöhnlich mit den Termini instrumentelle bzw. intrinsische Arbeitsmotivation bezeichnet (Vilmar/Kißler 1982; Mikl-Horke 2000). Eine instrumentelle Motivation ist durch ein geringes Interesse an der Arbeitstätigkeit bei gleichzeitiger Orientierung auf den Gelderwerb gekennzeichnet. Soweit möglich werden die eigenen Aktivitäten vor allem in Relation zur Entlohnung gestellt. Die berufliche Zukunftsperspektive ist kurz und Unterbrechungen werden schicksalhaft hingenommen. Intrinsische Motivation besteht dann, wenn die Arbeitstätigkeit selbst das Zentrum beruflichen Handelns darstellt, es also auf die Inhalte und die Chancen auf Einflussnahme ankommt. Sich in diesem Sinne im Beruf selbst verwirklichen zu können, ist gegenüber dem reinen Gelderwerb vorrangig, ohne dass letzteres irrelevant ist.¹¹⁴

In Call Centern mit komplexen Beratungssituationen wird eine Mischform partikular-intrinsischer Arbeitsmotivation sichtbar, die den Agenten als schützende Begrenzung ihrer Emotionsarbeit dient. Diese partikular-intrinsische Motivation zeichnet sich durch Vermengung von Bestandteilen in-

¹¹⁴ Streng genommen beziehen sich die beiden Konzepte in unterschiedlicher Reichweite auf die Arbeit: während intrinsische Motivation auf das Arbeitshandeln bezogen ist, schließt die Perspektive auf instrumentelle Motivation auch jenseits der eigentlichen Tätigkeit liegende Relevanzbereiche außerhalb der Erwerbstätigkeit (Privatsphäre) ein. Allerdings überschneiden sich auch bei intrinsisch motivierten Arbeitenden die beiden Sphären, insoweit sie häufig arbeitsbezogene Tätigkeiten in ihrer Freizeit erledigen (Weiterbildung etc.).

strumenteller und intrinsischer Motivation aus, die von den Beschäftigten in Abwägung kurz- wie langfristiger Effekte als personale Regulation ihres Kräftehaushaltes und ihrer Belastungsresistenz bewusst vollzogen wird (Matuschek/Kleemann 2003). Damit balancieren sie aktivierende Anforderungen und belastende Überforderungen aus und sichern sie auf diesem Wege für die weitere Zukunft ab. Zentrale Elemente dieser Arbeitsmotivation sind eine generelle Identifikation mit Unternehmenszielen bei Distanzierung gegenüber völliger Vereinnahmung; Wunsch nach befriedigender Arbeit, ohne offensiv Selbstentfaltung einzufordern; Definition eigener Qualitätsmaßstäbe und individualisierte Mitwirkungsansprüche; nachhaltige Sicherung einer hohen Arbeitsleistung; sowie eine biografische Offenheit mit *weak ties* (Granovetter) zum Unternehmen.

Motivationen sind kein ausschließlich intraindividuelles Phänomen, sondern stehen vielmehr im Zusammenhang mit sozialen Bezügen in der Erwerbsarbeit. Neben einer kollegialen Einbindung durch die Peers sind es vor allem Elemente der Mitarbeiterbindung (vgl. Gmür/Klimecki 2001) bis hin zu Formen der ideellen Vergemeinschaftung (Kleemann/Matuschek 2003), die im Hinblick auf die erwünschte Arbeitsmotivation als förderlich anzusehen sind. Hinzu kommen Aspekte der Anerkennung von Leistung: Ein noch so ausgefeiltes System monetärer Belohnung wird andere Formen der Anerkennung kaum ersetzen können (vgl. Holtgrewe et al. 2000; vgl. Kap 5.4). Insoweit sie strategisch die Subjektivität der Beschäftigten instrumentalisieren (Kocyba 2000), ist zu fragen, auf welche Erwartungen der Arbeitenden solche Bemühungen zutreffen und wie sie wirken. Diesem Spannungsfeld von individueller Motivation und betrieblichen Vereinnahmungen wird im Folgenden nachgegangen.

5.2.1 DialogBank 1

Eine Anstellung im Bankenbereich genießt traditionell ein hohes soziales Ansehen. Einer geht dies auf Seiten der Beschäftigten mit der Selbstwahrnehmung, im Call-Center-Bereich eine vergleichsweise *elitäre Position* einzunehmen (vgl. Kap. 5.1.1). Dem steht ein entsprechendes Auftreten mit der *Selbstverpflichtung*, hohen Einsatz zu zeigen und Erfolg für das Unternehmen zu erwirtschaften, zur Seite. Das erzeugt eine tendenzielle Übereinstimmung von Unternehmens- und Individualzielen, gemeinsam will man sich am Markt als herausragender Akteur etablieren.

I1: Wie sind sie zu diesen beiden Positionen gekommen? Also, ähm- Vertriebsförderer und,

A: Zu den Vertriebsförderer an sich - äh

I1: und auch diesem ‚passiver Coach‘?

A: Also der, der Vertriebsförderer an sich ist irgendwo auch der passive Coach, das heißt, das sind jetzt keine zwei einzelnen Sachen, sondern das beinhaltet alles in einem. Und äh die ganze Sache ist dadurch entstanden, dass wir uns gedacht ham, irgendwas muss hier passieren und ich hab dann noch n Kollegen, äh mit dem ich zusammen sehr=sehr kreativ arbeite und äh mittels seiner Hilfe ham wir den Posten erstmal durchbekommen, Posten in Anführungsstrichen, also ich krieg' nich irgendwie mehr Gehalt dafür oder so was, sondern das is irgendwo ne Funktion, ich hab keinen Anspruch auf irgendwas, wenn ich irgendwelche Scheiße mach, auf deutsch gesagt, dann wird das Ding mir aberkannt, aber ich hab dadurch jetzt nich irgendwelche Vergünstigungen, aber wir sind halt, wir beide sind der Meinung gewesen, es muss irgendwo en neuer Input kommen, weil wir wollten einfach nicht, dass wir nur hier sitzen, Kunden anrufen und, und sagen „Guten Tag, wir sind ihre Direct-Betreuung“, wir wollen nicht, dass wir hier nur Briefe rausschicken, wie die Kaputten und nix am Ende bei rauskommt, das heißt, kaum Verträge zurückkommen, sondern ganz einfach wollen wir erfolgreich arbeiten. Das heißt, mein Ziel isses, wenn wir eine Aktion ham, diese Aktion auch so durchzustellen, dass wir erfolgreich arbeiten.

Wenn auch nicht in gleichem Maße ausgeprägt, findet sich diese proaktive Einstellung bei nahezu allen Arbeitenden. Sie bezieht sich zumeist auf das in der Arbeitsleistung aktivierte Sachwissen. Einige betonen daneben aber auch die zu leistende Kommunikationsarbeit. Nur wenigen ist die sachliche Komponente ihrer Arbeit unwichtig – dies sind zugleich diejenigen vor allem jüngeren Kollegen, die sich als Call-Center-Agent definieren und sich auch als Dienstleister außerhalb der Finanzbranche vorstellen können. Aber auch bei ihnen ist die Identifikation mit der eigenen Tätigkeit ein wichtiger Aspekt. Bei fast allen gehört der Spaß an der Arbeit ebenso wie das Zulassen von Emotionen während der Gespräche mit Kunden zum Selbstverständnis. Das schließt einen *pragmatischen Fatalismus* ein, mit dem die Agenten ihrer Erfahrung begegnen, dass die Arbeit bisweilen Unannehmlichkeiten wie ungeliebte Routinen oder Stress mit sich bringt. Unter anderem gilt dies auch für das eingeführte rollierende Einsatzsystem: Die damit einhergehende willkommene Abwechslung in den produktbezogenen Aufgaben (z.B. Kredit vs. Versicherung) wird dadurch gemindert, dass damit eben auch ungeliebte Produkte zu bearbeiten sind. Zum Selbstverständnis nahezu aller Agenten gehört zudem eine ausgeprägte Bereitschaft, sich selbst zu motivieren:

I2: Also mit, mit den Früchten, das haben sich irgendwie die Mitarbeiter ausgedacht oder so, das mit dem Baum?

A: Ja erst mal aso ich selbst war da noch nicht da wo dieser Baum entstanden is aso wo ich gekommen bin wo ich hier angefangen hab war der Baum bereits da

aber es ist einfach schön zu sehen in welcher Zeit der Baum wächst ja also mit diesen Blättern weil bei jedem Kredit-Abschluss wird da son Blatt rangehangen genau und ich mein es ist schön wenn ma sieht wie voll er ist oder wenn er dann wieder gepflückt wird er is leer in welcher Zeit wie lang also in welcher kurzen Zeit eigentlich der voll wird ne und ich meine unsere Abschlüsse im Kreditgeschäft sieht man ja es läuft ja super also bei uns das is wirklich spitze also das macht Spaß vor allen Dingen wenn ma ja als selber als Mitarbeiter so'n Abschluss hat und man geht dann da vor und pappt da so'n Ding ran, is schon schön.

Die Arbeitenden visualisieren erfolgte Abschlüsse, indem an einem aufgemalten Baum Blätter drapiert werden, die die Höhe eines jeden Abschlusses ausweisen. Mit der Zeit wird das einstmals sichtbare Astwerk auf diesem Wege zugedeckt und symbolisiert damit (auch unternehmerisches) Wachstum. Dieser Ausweis gemeinsam getragener Erfolge ist ein Element der Selbstmotivation neben anderen, die insgesamt den Agenten wichtiger sind als die Wallboard-Anzeige des aktuellen Anrufvolumens. Darüber hinaus wird deutlich, dass das Anreizsystem an dieser Stelle durch die Agenten selbst getragen wird und dabei eher einem sportlichen Wettbewerb denn einer ausgeprägten Konkurrenzkultur gleicht. Im Zuge der Selbstmotivation erhalten innerhalb dieser Wettbewerbsstruktur individuelle Ziele eine hohe Bedeutung. Dies ist vor allem im Vertriebsbereich ausgeprägt und wird dort durch die Struktur personalisierter Benefits stärker in Richtung umeinander konkurrierender individueller Vorteile monetärer Art verschoben, ohne völlig den Teamgedanken aufheben zu können (vgl. Kap. 4.1.1). Das hat auch Auswirkungen darauf, wie die Agenten zur Entgeltstruktur stehen: Einige umgehen die vereinbarte Gruppenbasis und erhoffen von den Vorgesetzten durch ausgewiesene individuelle Leistungen ein höheres Jahresentgelt zu erhalten.¹¹⁵ Das beinhaltet, dass diese Agenten auf dem Wege einer aufgeschobenen Belohnungserwartung nicht nur graduell mehr Interesse an einer monetären Anerkennung haben, sondern sich in eine relative Ungewissheit begeben, wie groß diese Anerkennung letztlich ausfällt.

Allen gemeinsam ist wiederum, dass sie über ein angemessenes Entgelt hinaus auch eine auf ihre Person gerichtete Anerkennung von Seiten des Unternehmens erwarten:

115 Eine dem persönlichen Einsatz adäquate finanzielle Entlohnung ist zwar für alle Beschäftigten ein wichtiger Faktor, besitzt aber keine primäre Bedeutung für das Arbeitshandeln. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Entlohnung der Agenten trotz Ausstieg des geoutsourcten Unternehmens aus dem Bankentarifvertrag für Call Center relativ hoch ist und damit der Aspekt der absoluten Lohnhöhe als solcher ein nur geringes Konfliktpotential darstellt – zumal vor dem Hintergrund der Restrukturierungen im Mutterkonzern (vgl. Kap 3.2).

A: Ein ganz gutes Beispiel ist zum Beispiel gewesen, äh ich hatte familiär was Wichtiges zu tun und brauchte halt einen Tag frei. Und ich hatte noch Urlaub übrig und wollte den Tag Urlaub halt haben und der Tag Urlaub war am letzten Tag einer Aktion und mein Teamleiter weiß oder wusste, dass ich ein sehr, sehr starker Leistungsträger bin und aufgrund dieser Tatsache hab ich den Tag frei nicht bekommen. So und das sind Dinge, also sagen wir mal so, ich hab das ganze trotzdem gebacken bekommen, ich bin morgens zwei Stunden eher aufgestanden und hab's vor der Arbeit gemacht, war viel Stress, aber es ist egal. Aber das sind Dinge, wenn ich, sagen wir mal, ich knie mich rein in meine Arbeit, bin über zweihundert Prozent über'm Ziel und dann wird mir zum Schluss gesagt, hey, ich kann dir nicht frei geben, aufgrund der Tatsache, dass du zu gut bist. Also ich, ähm um's mal so zu sagen, ich hab' an dem Tag nix gemacht, weil ich hab' mir gesagt, wenn der mir jetzt so kommt, da knie' ich mich am letzten Tag auch nicht mehr rein, ich sag mal am letzten Tag, am letzten Tag passiert eh nie mehr was, da kann man nicht mehr reißen, so aber aufgrund der Tatsache, echt mal, man muss auch mal irgendwann seine Leute ein bisschen belohnen und das ist irgendwo für mich ne kleine Belohnung, wenn ich sagen kann, ich arbeite hier, ich bin weit über dem, was ich tun soll, da kann ich mir auch mal die Anfrage erlauben, kann ich nicht den Tag frei kriegen, ich hab was wichtiges Familiäres zu tun und wenn ich da ein Nein kriege.

Jenseits finanzieller Benefits und möglichen Belobigungen durch Vorgesetzte erwarten die Beschäftigten, dass ihr Einsatz auch dadurch gewürdigt wird, dass auf (zumal dringende) individuelle Belange Rücksicht genommen wird. In diesem Sinne dringt in die grundlegende intrinsische Motivation ein fremdes Moment des Instrumentalismus ein, wenn die erwartete Anerkennung ausbleibt.

Ein entscheidender Aspekt ist dabei das Bewusstsein, für die angestrebte individuelle Betreuung von Kunden wie für die erwarteten Absatzzahlen als Subjekt wichtig zu sein. Dies nehmen die Agenten zum Anlass, eigene qualitative Kommunikationsstandards zu definieren und ihre Arbeitsleistung neben den betrieblicherseits vorgegebenen Richtlinien auch daran zu messen. Erfolgreiches Arbeiten wird dann an der Anerkennung durch die Kunden gemessen. Dieses Vorgehen reibt sich partiell an den vorherrschenden Kontrollmechanismen, die in ihrer Mehrzahl an quantitativen Vorgaben orientiert sind (vgl. Kap. 5.3.1). Der von den Agenten häufig formulierte Gegensatz von Qualität und Quantität erscheint allerdings als Scheindebatte: Qualitätssetzungen des Management halten über die quantitativen Vorgaben Einzug in die Arbeit, ohne dass die Agenten diesen Umstand reflektieren. Ihr Engagement in dieser Frage verdeutlicht jedoch ihre Bereitschaft, nicht nur ihren Job zu tun, sondern an dessen Verbesserung mitzuwirken. Darüber hinaus ist es von Bedeutung, den zunehmend wichtiger werdenden Verkaufsauftrag von den beratenden und betreuenden Ele-

menten ihrer Tätigkeit zu trennen. Letztere werden dabei zumeist prominent hervorgehoben und stellen den zentralen Kern der Selbstwahrnehmung dar. Als willkommener Nebeneffekt der Arbeit wird die Verfeinerung der eigenen Kommunikationsfähigkeiten begrüßt und zur Optimierung der personalen Fähigkeiten genutzt. Gleichwohl ist das Arbeitshandeln der Agenten sowohl durch Kunden- als auch durch Marktorientierung gekennzeichnet und die Agenten versuchen, beide Momente in ihrem Arbeitshandeln auszubalancieren. Probleme ergeben sich dadurch, dass in der Perspektive der Arbeitenden das Unternehmen selbst nicht nachhaltig marktorientiert agiert und der Agent wichtige qualitative Standards nicht übernimmt, sondern sich an kurzfristig messbaren Erfolgsgrößen orientiert. Die zum Teil strikte Taktung erzeugt Demotivation insbesondere bei denjenigen Agenten, welche die Kommunikation als zentral ansehen. In einer andauernden Diskussion um Quantität und Qualität drückt sich dieser Kampf um die Anerkennung der Kommunikationsleistung aus. Dabei ist weniger der Widerspruch zwischen der unternehmerischen Definition betriebswirtschaftlichen Erfolgs und den Qualitätsmaßstäben der Mitarbeiter an sich von Bedeutung, sondern das unterschiedliche Verständnis dessen, was Marktorientierung bedeutet. Letztlich geht es um die Deutungshoheit dessen, was Gegenstand des Unternehmens ist. Dass sich die Agenten hier, wenn auch kritisch, einbringen, zeugt von ihrer überwiegend engen Bindung an das Unternehmen.

Zwar hohe, gleichzeitig aber als erreichbar eingeschätzte Zielvorgaben befördern die Leistungsmotivation der Mitarbeiter. Werden jedoch seitens des Managements unrealistisch erscheinende Ziele formuliert, die zu erfüllen die Rahmenbedingungen der Arbeit nicht erlauben, dann wirken diese Vorgaben demotivierend. Die Agenten beweisen dabei eine gute Kenntnis sowohl im Hinblick auf die Marktlage als auch im Hinblick auf die Einschätzung arbeitsorganisatorischer Strukturen. Zumeist unberücksichtigt bleibt allerdings, dass gezielt widersprüchliche oder unrealistische Zielvorgaben unter anderen dazu geeignet sind, vermeintlich nicht genutztes Leistungspotential zu aktivieren. Hier verlängern die Agenten mit ihrer befriedeten Perspektive den sportlich fairen Umgang miteinander in die Managementebene hinein, negieren Interessenwidersprüche und folgen damit dem managementseitig favorisierten Gedanken vom Unternehmen als einem Boot, das alle trägt.

Trotz aller individuellen Abweichungen ist den Agenten der DialogBank 1 insgesamt eine partikular-intrinsische Arbeitsorientierung eigen, die neben einer hohen Einsatzbereitschaft zugleich eine die eigene Arbeitskraft nachhaltig schützende Zurückhaltung beinhaltet. Die eigene Leistung führt zur

immateriellen Befriedigung durch die Arbeit: Spaß insbesondere an der Kommunikation ist selbstverständlicher Bestandteil dieser Grundorientierung. Monetäre Ent- und Belohnung spielen in der Tätigkeit eine vergleichsweise kleine Rolle. Mit der Selbstvergewisserung, Bankangestellte zu sein, grenzen sich die Mitarbeiter positiv von anderen Call Centern ab. Abgesehen von der letztlich für das quantitativ orientierte Management nicht verhandelbaren Definition der Kommunikationsqualität, die für die Arbeitenden im Zentrum der Arbeitsorientierung steht, gehen die Arbeitenden mit den geforderten Leistungen weitgehend konform und besitzen eine starke Orientierung auf die Konversion von Kontakten zu Kontrakten (Verkaufsorientierung). Zugleich verinnerlichen sie ein auf den Standort bezogenes Gemeinschaftsgefühl. In diesem ist der sportliche Wettbewerb um Erfolge gegenüber der vereinzelt auftretenden gegeneinander gerichteten Konkurrenz vorrangig.

5.2.2 DialogBank 2

Obwohl bei der als Inbound-Center fungierenden DialogBank 2 nur wenigen Mitarbeitern Verkaufsaufträge aufgegeben sind, ist das für die Beschäftigten der DialogBank 1 gültige Dilemma zwischen Absatz und Kommunikationsqualität nicht gänzlich aufgehoben. Es ist aber auf die Einhaltung allgemeiner Parameter verschoben und verliert dadurch im Vergleich an substanzieller Qualität (vgl. auch die Technische Supportline, Kap. 5.2.4). Gemeinsame Erwartung aller Agenten an das Unternehmen ist es, dass dieses Rahmenbedingungen vorhält, die eine qualitativ und quantitativ gute Arbeit ermöglichen.

I2: Eine Frage hab ich noch, wenn Sie das mal vergleichen, so Fachkenntnisse oder kommunikative Fähigkeiten, was würden Sie sagen ist da wichtiger, oder kann man das überhaupt so gegenüber stellen?

A: Also Fachkenntnis, die kriegen wir ja hier beigebracht sag ich mal, ne, und das sitzt dann nachher aber auch, weil's tagtäglich angewendet wird, und so die kommunikativen Fähigkeiten, ein bisschen muss man schon mitbringen, aber der Rest wird eigentlich dann auch erarbeitet und schleift sich dann so ein, auch durch diese Coachings zwischendurch dann immer, wo man halt Verbesserungsvorschläge kriecht, wo gesagt kriecht: da musste noch arbeiten und so, dann achtet man auch eher wieder drauf.

I2: Also Sie würden schon sagen, das man das auch lernen kann

A: Total, vorher hatt ich totales Angst vor'm Telefonieren, wenn ich im Praktikum im Büro gesessen hab, ich hab ein a/ Koller gekriegt wenn's Telefon geklingelt hat, ne, hab ich immer gedacht Gott, die versteht man ja sowieso alle nich und

[lacht], das war also schon schwierig, ne, und hier hat man wirklich ganz Deutschland dran und, muss man mit klar kommen, ne.

Damit findet eine Art Abgleich von gegenseitigen Anforderungen statt: Wenn gute Arbeit geleistet werden soll, müssen unternehmensseitig die entsprechenden Voraussetzungen bereitgestellt werden. Die von Seiten des Unternehmens vertretene Ideologie eines "Alle in einem Boot" wird damit insofern relativ bestätigt, zugleich aber die wahrgenommene hierarchische Grundstruktur klar mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten verbunden. In diesem Zusammenhang werden auch die Kontrollen der Arbeitsleistung akzeptiert und hinsichtlich ihrer kollektiven wie individuellen Motivations- bzw. Leistungsanreizfunktion zum Teil ausdrücklich begrüßt. Diesem Konstrukt ist eine duale Kompetenzverteilung eigen: fachliche Fähigkeiten werden, zumindest wenn keine fachliche Ausbildung durchlaufen wurde, vom Unternehmen vermittelt, kommunikative Kompetenzen werden beiderseits als Voraussetzung angesehen und vom Unternehmen weiter entwickelt.

Ganz überwiegend entsprechen die Agenten der vom Management unausgesprochenen erwarteten Bereitschaft, vor Beginn der bezahlten Arbeitszeit vorbereitende Arbeiten zu leisten. Dass damit unentgeltliche Mehrarbeit geleistet wird, ist kaum Gegenstand von Kritik. Insbesondere im Hinblick auf Produkt- und Prozesswissen wird solche unentgeltliche Arbeit in Form zusätzlicher Heimarbeit eingefordert und als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt. In dieser Frage allerdings ist die Belegschaft gespalten: Einige Agenten lehnen dies ausdrücklich mit dem Verweis darauf ab, dass ein solches Wissensmanagement substantieller Teil der Arbeitsaufgabe ist und somit von Seiten des Arbeitgebers im Rahmen der regulären Arbeitszeit gewährleistet sein muss. Darüber hinaus wird argumentativ auf den Schutz der Privatsphäre verwiesen. Andere Agenten sehen das Wissensmanagement trotz seiner Unabdingbarkeit nicht als Kernaufgabe an, sondern als freiwilligen persönlichen Input. Das begünstigt eine Verlagerung auf Bereiche außerhalb der Arbeitszeit und individualisiert das Wissensmanagement zugleich.¹¹⁶ Demgegenüber kann ein partieller Instrumentalismus in

116 Wie diese unterschiedlichen Bewertungen zustande kommen, bleibt unklar. Zu vermuten ist, dass hier Unterschiede in den biographischen und berufsbiographischen Verläufen eine Rolle spielen, d.h. Ursachen außerhalb des engeren Bereichs der Organisationskultur des Unternehmens. Auch im Hinblick auf die Wahrnehmung der vorhandenen Kontrollinstitutionen gibt es individuelle Unterschiede, die offensichtlich mit dem Grad der Reflexion über die eigene Arbeitssituation zusammenhängen. Auffälligerweise sind es vor allem Personen mit einem vergleichsweise hohen Bildungs- oder Berufsabschluss, die entsprechende Einstellun-

dieser Frage – der ansonsten die Arbeitsleistung nicht berührt – solche Entgrenzung verhindern.

Die mit dem Skill-Level oder wechselnden Einsatzgebieten wachsende Aufgabenvielfalt wird als Abkehr von einer monotonen Tätigkeit begrüßt, deren Eintönigkeit im Umkehrschluss als Belastung erlebt wird.

I1: Und trotzdem sagen sie, ist es schön, auch mal was anderes zu machen, ob man – trotz dem, dass man weiß, wenn man dann wieder zurückkommt, muss man sich wieder eindenken, aber

A: Das macht den gewissen Reiz aus, und vor allen Dingen, (2) ich glaub, ich würd mich nicht mehr so wohl fühlen, wenn ich immer und immer wieder das gleiche machen müsste, also ich könnte nicht mein Leben lang eine Basisdienstleistung telefonieren oder nur Rufumleitung oder nur bääbää vielleicht schon, aber [*lacht*] es ist, ich denke, es wäre für mich auf Dauer – bissl zu einseitig, auch wenn sich immer wieder was ändert, aber man möchte auch mal eine Herausforderung wieder haben und man möchte sich auch gern mal wieder messen und – s’schon gut.

Dementsprechend korreliert ein hoher Komplexitätsgrad mit einer positiven Bewertung der eigenen Arbeit. Auch die Übernahme von Verantwortung ist für viele ein wichtiger Motivationsfaktor. Allerdings besteht keine Deckungsgleichheit: Der Wunsch nach vielfältigen Aufgaben muss nicht den Drang nach Verantwortung beinhalten, größere Verantwortungsbereitschaft korreliert jedoch positiv mit einer stärkeren Aufstiegsorientierung. Letztlich differiert der Wunsch nach Aufgabenfülle also danach, ob er als Abwehrmechanismus gegenüber monotoner Arbeit oder aber als Anerkennung der eigenen Leistungsfähigkeit und gegebenenfalls als Chance auf Aufstieg fungiert. Beiden Positionen ist gemein, dass Abwechslung und flexibles Reagieren auf Anforderungen Bestandteil der Arbeitsmotivation sind. Zugleich ist damit ein informelles Maß für Arbeitsleistung definiert, das gleichsam als Mindeststandard für gehaltvolle Arbeit gilt. Davon abweichende Verhaltensmuster, z.B. bei den Zeitarbeitenden, werden in Bezug auf die Unternehmensziele verbal negativ sanktioniert, ohne dass die besondere Situation der Kritisierten als Entschuldigung anerkannt würde. Letztlich ist jeder Arbeitende für seine Leistung selbst verantwortlich; eine weitergehende Teamorientierung bildet sich allenfalls, wenn die Tätigkeit kooperatives Agieren der Agenten verlangt.

gen und zugleich eine erhöhte grundsätzliche Kritikbereitschaft ausweisen. Sie stehen insbesondere den wenig komplexen, monotonen Aufgaben distanziert gegenüber.

Im Gegensatz zu ungeliebter Monotonie wird ein gewisser Grad an Routine von den Agenten als positiver Faktor für die eigene Arbeitsleistung angesehen. Zumeist ohne fachlich auf die Finanzdienstleistung bezogen ausgebildet, ermöglicht Routine diesen Agenten eine grundsätzliche Sicherheit in der Arbeit. Anders als die Agenten der DialogBank 1, die formal auf ihre Ausbildung im Bankenbereich verweisen, sind die Agenten der DialogBank 2 darauf angewiesen, sich mittels im Job erworbener Handlungskompetenz ein persönliches „*standing*“ zu erarbeiten, dass sie in die Lage versetzt, eine eigene Ansicht gegenüber formalen oder seitens ihrer Vorgesetzten erfolgten Anweisungen zu behaupten.¹¹⁷ Dies beinhaltet auch einen pragmatischen Umgang mit Wissensdefiziten, ohne in einen Zustand permanenter Unsicherheit zu verfallen. Voraussetzung dessen ist es, sich der eigenen Kompetenzen bewusst und sicher zu sein. Dazu gehört zum Beispiel die Erfahrung im Dialog, die die Agenten üblicherweise ihren vor allem für administrative Tätigkeiten zuständigen Teamleitern voraushaben. Insofern erleichtert das Vorhandensein von Routine nicht nur die Arbeitspraxis, sondern verbessert auch die Möglichkeiten, mikropolitisch Einfluss auf die eigene Tätigkeit zu nehmen. Es erlaubt, sich pragmatisch an die Gegebenheiten der Arbeit anzupassen, um die nachhaltige Erhaltung der eigenen Arbeitskraft sicherzustellen. Dies sowie der Aufbau einer emotionalen Schutzhaltung im Dialog sind in den Augen der Agenten geeignet, Syndrome des Burn-out zu vermeiden. Dazu gehört auch die Fähigkeit zur Eskalation, d.h. die institutionell vorhandenen Eskalationsmöglichkeiten (z.B. Abgabe von Gesprächen an den Teamleiter) auch anzuwenden. Eine weitere praktische Konsequenz dieses erfahrungsbasierten *standings* ist eine deutliche Gegenwartsorientierung auf den kurzen Augenblick des aktuellen Gesprächs.

A: Also ganz spontan könnt ich den letzten Call jetzt garnimmer sagen, es war ein relativ äh normaler Anruf, also jetzt nix, und ich muss gestehn ich arbeit diesbezüglich auf Kurzzeitgedächtnis, ich könnt jetzt nimmer sagen, Namen oder so, is jetzt weg.

I1: Na Name muss ja auch nicht sein, äh (unverstl.)

A: Oder überhaupt über was es war

I1: Ah das geht, dass man gar nich nachdenkt oder beziehungsweise das wegdrückt?

117 Nur vereinzelt bezogen sich die Interviewten dabei auf formale Rechte als Arbeitnehmer und auch der Betriebsrat geht einer eher defensiven pragmatisch orientierten Politik nach, die mit dem Management den Erfolg und damit Erhalt des Standortes sichern will.

A: Ja, weil das einfach zu viele sind, ich mein das sind rund hundert Anrufe am Tag in den sechs Stunden die ich arbeit und man arbeit da unheimlich auf Kurzzeitgedächtnis, also es gibt zwar ein paar Dinge wo man sich, wenn man später wenn man ein Fehler gemacht hat kriegt man ja dann oft nochmal was vorgelegt, so vierzehn Tage später, da haste dies und jenes falsch gemacht, manchmal erinnert man sich da noch, aber es is dann oft schon schwierig, also das muss ich wirklich sagen.

Inhalte werden allenfalls kurzzeitig memoriert, um dann vom nächsten Dialog abgelöst zu werden. Die Agenten versuchen damit, belastende Faktoren zu minimieren und sich dadurch auf ihre jeweilige Aufgabe zu konzentrieren. In einem längeren zeitlichen Horizont besteht in einer solchen Ausblendung die Gefahr, die Kommunikationssituationen nur wenig reflexiv zu bearbeiten und gewissermaßen selbst in die Falle monotoner Gesprächsführung zu laufen.

Spaß an der Arbeit ist ein zusätzlicher wichtiger Motivationsfaktor, wobei es individuelle Unterschiede im Hinblick darauf gibt, wie Spaß in diesem Zusammenhang genau definiert wird. Für die einen ist es das gute Gespräch mit Kunden, andere weisen auf das als angenehm empfundene Arbeitsklima hin. Es gibt aber auch diejenigen, die damit eine inhaltliche Herausforderung verbinden, die zugleich die individuelle Zufriedenheit und das Gefühl der Selbstverwirklichung in der Arbeit bestärkt. Spaß und inhaltliche Herausforderung dienen insbesondere den Karriereorientierten angesichts fehlender faktischer Möglichkeiten zum Aufstieg¹¹⁸ als Rationalisierungsstrategien, mit dem sich der Einsatz auch trotz der beinahe ins Unendliche aufgeschobenen Belohnung für die Beschäftigten rechnet. Hinsichtlich der Karriere wie auch der Entlohnung ist dann von einer nahezu zweitrangigen Bedeutung auszugehen. Ganz offensichtlich determiniert die Situation am regionalen Arbeitsmarkt diese Einstellung.

Insgesamt ist eine weitgehende Internalisierung von Firmenzielen unter gleichzeitiger Berücksichtigung eigener Interessen zu verzeichnen, die durch eine wenig konflikthafte Interessensabwägung im Sinne eines „Fair-play-Gedankens“ charakterisiert ist. Die hohe Leistungsmotivation bei Ausblendung fehlender Aufstiegsmöglichkeiten ist nicht zuletzt dem für die von Deindustrialisierung gekennzeichneten Region offensichtlich relativ exklusiven Status des Unternehmens geschuldet. Im Kernbereich der Kommunikation setzen die Arbeitenden gleichermaßen auf entspannende Routinen und mit der Dialoggestaltung verbundenen Emotionen wie Freude und Spaß. Die intrinsische Motivation beinhaltet dabei eine Tendenz zu

118 Teamleiter werden extern rekrutiert, damit bleibt allenfalls die Position als Coach oder temporär als Leiter begrenzter Projekte übrig.

nachhaltiger Ausbalancierung der täglichen Leistung, die wenig mit instrumenteller Zurückhaltung, aber viel mit Verstetigung des eigenen Wertes für das Unternehmen zu tun hat. Die langfristige Perspektive der Beschäftigungsdauer führte offensichtlich relativ schnell zu einem ausgewogenen Einsatz der eigenen Arbeitskraft.

5.2.3 Sparkasse

Innerhalb der kleinen Gruppe von Agenten des Call Centers der Sparkasse sind diametral entgegengesetzte Positionen der emotionalen Bindung an die eigene Arbeit erkennbar – eine hohe Arbeitszufriedenheit ebenso wie ein als Abstieg erlebter unfreiwilliger Arbeitsplatzwechsel. Das hat Auswirkungen auf die jeweilige Motivation:

I1: Ja gut. Äh, noch mal die Frage nach der Motivation dadurch, dass was ja so schlaucht, haben Sie grade beschrieben, ist also Konzentration....

A: Was mich motiviert für diese Arbeit? [A lacht]

I1: Ja.

A: Ja, das weiß ich genau. Dass ich ne am Schalter arbeiten muss und kein Verkaufsdruck hab. Ich hab in `ner Geschäftsstelle gearbeitet. (.) Und bin jeden früh mit Bauchschmerzen auf Arbeit, richtig böse Bauchschmerzen. Weil ich einfach dem Druck ne, das hab ich ne ausgehalten. Ich hab immer gesagt: „Los, du musst noch das und das und das machen und die und die Abschlüsse.“ Und da ich kein top Verkäufer bin, ich bin damit nicht fertig geworden. Und der Gedanke, wieder in `ne Geschäftsstelle zu müssen, der würde mich albern machen und deswegen bin so froh, dass ich den Job hier im Call – Center hab, dass mir das och egal im Endeffekt, dass es och anstrengend ist. Aber ne, das möchte ich nie wieder haben, nie wieder.

I1: Diese Terminvereinbarung, das ist kein Verkauf so?

A: Nee, das das stört mich ne, weil das och ganz gut läuft. Weil irgendwie die die Kunden hier zur Sparkasse noch so `n Verhältnis haben, dass die dann och wirklich sagen: „Ja ich komm ma zu meinem Kunden, berate.“ Wenn ich jetzt vielleicht bei der Firma XY wär, die niemand kennt und ich will Wein verkaufen, hätt ich bestimmt och `n Problem damit. Aber Sparkasse kennt jeder, weiß jeder, wo`s herkommt und, nee, das passt.

Während das historisierende Argument des gegenüber der früheren Tätigkeit in einer Geschäftsstelle abwesenden Verkaufsdrucks zum angstfreien Engagement führt, hadert eine andere Agentin mit den Umständen:

I1: Gibt's denn so was wie (unverstl.). Sie haben jetzt zusammen Teamtreffen, aber gibt's auch so Einzelgespräche mir, weiß ich nicht, Frau Teamleiterin oder Herrn Abteilungsleiter oder dem Manager, der sitzt ganz oben [*lachen*], den wahrscheinlich weniger?

A: Der Herr Abteilungsleiter gar nicht, aber die de Frau Teamleiterin die führt manchmal Gespräche, aber meistens nur wenn sie was auszusetzen hat, dann musst Du mal kurz reinkommen, weil sie hatte mir am Anfang vorgeworfen, dass ich mich nich so richtig engagiere, ich sag ich sag: ‚Weil ich nich soviel mecker oder oder mich so rauslehn?‘, ich sag, ich sag ‚Der Typ bin ich gar nicht, ich sag ‚Ich mach meine Arbeit weg wie die andern och‘, - ‚Na man merkt Dir ja richtig an das macht Ihnen keinen Spaß‘, ich sag ‚Was willst'n jetzt von mir hörn‘, ich sag ‚dass ich hier himmelhoch jauchzend‘, ich sag ‚das isses nicht‘, ich sag ‚das geb ich ehrlich zu‘, ich sag, ich sag ‚Ich musste mir das suchen und ich hatte gar keine andre **Wahl**‘, ich hatte keine andre Wahl, ich sag: ‚Ich mach's beste draus, ich telefonier genau wie die andern, ich hab genauso meine Ziele oder Termine‘ und ich sag: ‚Du kannst mir nichts vorwerfen‘, ne, weil da gibt's zwei immer, die bissel bissel alles im Griff haben wolln und alle andern die hängen dann so ein bissel hinten am Zug dran.

Auch wenn die Unzufriedenheit mit ihrer Situation deutlich durchschlägt, eint sie mit ihrer vorstehenden Kollegin die Orientierung darauf, dass ein gemeinsamer Kern der Arbeitsmotivation darin besteht, im Vergleich der Arbeitsleistung nicht schlechter als die Kollegen dazustehen. Nur wenige Kollegen, zugleich informell als stellvertretende Teamleiter aus dem Gruppengefüge herausgehoben, setzen sich ambitioniertere quantitative Ziele.

Insoweit die Arbeit mit der von Filialmitarbeitern verglichen wird, ist ein externer Maßstab eingeführt, der ganz offensichtlich aus der noch vorhandenen Nähe zu den ehemaligen Kollegen herrührt. Anders als die Fachkollegen der DialogBank 1, die sich als ein zukunftsweisendes Projekt innerhalb sich wandelnder Strukturen ihrer Bank erkennen, sind die althergebrachten Strukturen der Sparkasse für die Agenten noch ein wesentlicher Bezugspunkt ihrer Arbeitsmotivation. Letztlich erlaubt dies, sich (und damit das Team¹¹⁹) im Vergleich zu Geschäftsstellenmitarbeitern den eigenen Wert vor Augen zu führen – unabhängig davon, ob man nun aus eigenem Antrieb oder durch Anweisung ins Call Center gewechselt hat und ob man mit der Situation mehr oder weniger zufrieden ist. Der zentrale Aspekt der Anerkennung durch (dislozierte) Kollegen und Vorgesetzte verspricht, als

119 Sozialer Zusammenhalt wird als grundlegender Wert der Arbeit wahrgenommen und dient zugleich zur Kompensation von Anerkennungsdefiziten, sowohl von Seiten des oberen Managements als auch von Seiten der Geschäftsstellen, für die neben den Kunden auch Dienstleistungen erbracht werden. Die Anerkennungsdefizite resultieren dabei ursächlich aus einer ungenügenden Integration des Call Centers bzw. des Call Center Konzeptes als solchem in das Gesamtunternehmens. Die damit verbundenen Kommunikationsdefizite bringen es mit sich, dass das Call Center im Unternehmen weitgehend als Telefonzentrale wahrgenommen – und die Arbeit der Agenten entsprechend bewertet wird.

Agent den Anschluss an die Entwicklungen innerhalb der Gesamtorganisation zu erhalten.

Engagement und Leistung zielen vor allem auf qualitative Aspekte der Kommunikation und des verantwortungsvollen Arbeitens. Das bezieht sich zum einen auf ein ausgeprägtes ethisches Verantwortungsgefühl gegenüber den Kunden, die als Partner ernstgenommen werden. Das umfasst die ganze Bandbreite des branchentypischen Handelns und grenzt sich gegen reduktionistische Ansätze ab:

A: Na so wenn's dann nur noch wie gesagt dann nur noch of Vertrieb oder irgendwas also (.) Ich denke nich, dass ich da so glücklich wäre mit der ganzen Geschichte. Ich (.) könnte's sicherlich ne Weile machen oder ich würd das mal ausprobieren, aber, ich denke nich, dass ich dann auf die Dauer damit leben könnte, weil mir ich denke trotzdem, mir das zu eintönig wäre wo ich dann einfach sach also dafür hab ich ne die Ausbildung gemacht, um dann wirklich nur, die selben Auskünfte oder irgend so was zu erteilen. Also deswegen is unsre Geschichte schon, ziemlich vielschichtig und, abwechslungsreich. Das is mir och wichtig sag ich mal.

Im umfassenden Verständnis von der Tätigkeit wird der Vertriebsaspekt als wichtig anerkannt, besitzt jedoch gegenüber den als Beratung verstandenen sonstigen Aufgaben einen eher ungeliebten Status. Obwohl sich auf Seiten der Beschäftigten keine ausgeprägte Marktorientierung findet, werden die Kundengespräche doch ergebnisorientiert geführt, d.h. der Bedarf des Kunden soll befriedigt oder ein Projekt termingerecht erfüllt werden. Wie die beratend-betreuenden Aspekte wird auch die Diversifizierung des Medieneinsatzes in der Kommunikation als Aufwertung der eigenen Tätigkeit erlebt. Partiiell findet sich eine Überbetonung bzw. eine Überhöhung des Wertes der Kommunikationsarbeit. Allen Agenten gemeinsam ist jedoch, den Anspruch auf qualitativ hochwertige Kommunikation zu formulieren und in der täglichen Arbeit auch erfüllen zu wollen. Gelingt dies, ist damit zugleich ein Grund für allgemeine Arbeitszufriedenheit gegeben. Diese wird tendenziell durch die mangelnde Einbindung in die Prozessketten beeinträchtigt:

I2: Sie haben dort kein Feedback von solchen Aktionen. (unverständlich)

A: Nee, nicht immer, nicht immer, nee. Jetzt von der Aktion, da haben wir jetzt schon Zwischenmitteilung gekriegt, das es ganz gut ist, gelaufen ist. Dass die Leute auch fast alle gekommen sind, dass die zwar nicht alle das abgeschlossen haben, weil denn da geht's dann wieder nach Gesundheitsfragen und so, dass die dass da doch nicht alle mit ihrer Sterbeversicherung, aber dass dann eben was anderes raus gekommen ist. Und das ist dann auch schön. Und das motiviert einen dann schon, als wenn de denkst och, die war sowieso nicht da. Aber dann kann man eben nichts machen.

Fallabschlüsse bzw. Informationen darüber, wie betreute Kunden sich in letzter Konsequenz verhalten haben, sind ein wichtiges Moment der Selbstmotivation. In Folge einer aufgespaltenen Prozesskette, deren Verlauf die Agenten als mittlere Glieder nur noch partiell überblicken, entstehen unbeabsichtigte Demotivationen. Der Erfolg der eigenen Arbeit bleibt unsichtbar, wenn Termine zwar vereinbart sind, ihr faktischer Verlauf aber nicht zurückgespiegelt wird. In einem gewissen Fatalismus wird daher nur das getan, was von Seiten des Unternehmens bzw. der Vorgesetzten erwartet und verlangt wird. Vor allem im Vergleich mit der DialogBank 1 suspendieren die Agenten der Sparkasse weitgehend Ansprüche an eigene Gestaltungsspielräume in der Arbeit.

Bei allem Stolz auf die fachlich fundierte Arbeitsleistung und dem Ziel einer dem Kunden entgegenkommenden Haltung entwickeln die Mitarbeiter der Sparkasse insgesamt ein wenig euphorisches, sondern ein nahezu emotional abgeklärtes Verhältnis zu ihrer Arbeitsaufgabe. Medienvermittelte Kommunikation ist in ihren Augen nur eine andere Form der Kundenbetreuung; darin wie andere eine Höherentwicklung (vgl. DialogBank 1) zu sehen, vermögen die Agenten der Sparkasse nicht. (Arbeits-)Zufriedenheit ist eine gegenseitige, im direkten Verhältnis Agent-Kunde herzustellende Qualität und hier sehen Einzelne auch Vorteile der medienvermittelten Tätigkeit. Diese Mikroperspektive ist nahezu einmütig mit einer Ethik gekoppelt, die ein traditionelles individuenbezogenes Betreuungsverhältnis stärker gewichtet als die Orientierung auf unternehmerische Vertriebsziele. Die eigene Tätigkeit wird ganzheitlich vor dem Horizont „regulärer“ Finanzdienstleistung bilanziert, was durch die Inhouse-Lösung befördert wird. Die Beziehung zum Unternehmen speist sich stark aus der als mangelhaft wahrgenommenen Anerkennung durch die Vorgesetzten: Zufrieden ist man mit dem Arbeitsinhalt, nicht aber mit dem Arbeitgeber. Dennoch besteht keine biografische Offenheit. Den vor dem Hintergrund der regionalen Arbeitsmarktlage als gut und relativ sicher erscheinenden Arbeitsplatz durch Wechsel zu gefährden, kommt niemanden in den Sinn. Positive Bezugspunkte liegen zudem zum Teil außerhalb der eigenen Tätigkeit, wenn die Arbeit im Call Center den Wiedereinstieg in das genuine berufliche Umfeld nach der Familienphase bedeutet.

5.2.4 Technische Supportline

Als reine Inbound-Agenten sind die Beschäftigten der Supportline von Verkaufsaufgaben befreit, müssen aber dennoch ökonomische Entscheidungen treffen, wenn es darum geht, einen Technikereinsatz beim Kunden

vor Ort einzuleiten oder Lösungen per Ferndiagnose zu versuchen. Die Vertragskonditionen erfordern zudem ein zeitökonomisch orientiertes Handeln, um die Erreichbarkeit abzusichern. Die Agenten stellen dem allerdings eine Ethik sachbezogen hinreichender und im besten Sinne technokratisch exakter Arbeit entgegen.

I1: Das heißt, es gibt dann für Sie Probleme, dass das richtig zu *handeln*, oder?

A: Nein.

I1: Nich.

A: Also wir sin jetzt, zu=zumindest unser Team, sogn wir's mal so rum, wir sin äh jetzt gute viereinhalb Jahre, wir ham das jetzt jedes Jahr ham wir das *gehandelt* und wir sagen uns da auch, gut, Statistik muss sein, aber wenn/ wenn wir es ebend nich können, ja, muss der Kunde halt auch mal damit leben, dass er mal nicht angenommen wird, dass er nach ein paar Minuten, nach drei oder vier Minuten aus der Warteschleife rausfliegt, ne, das keiner den Kunden annehmen kann, passiert, fliegt der raus, ja, und da ruft der dann eben später noch mal an, ja, die Kunden wissen ja selber was los is dort zu der Zeit.

I2: Ja.

I1: Also etwas gelassener geworden sozusagen.

A: Ja, sagen wir's mal so, wir machen uns da (.) nich so den Stress, weil wir sagen

I2: Lassen
(unverstl.) sich Zeit.

A: Nee, zeit lassen kann man auch nich sagen, aber wir sollte,
die Qualität soll erhalten bleiben, die Qualität soll vor der Quantität stehn, meiner Meinung, also ich möchte dann auch schon de äh Technik auch das richtige reinschreiben, an Teilen und so weiter.

Letztlich etablieren sie ein doppeltes Qualitätsverständnis: Schnell *und* gut zu sein. Die Agenten zielen hier auf Lösungen, die angemessen und zum Vorteil des Kunden wie des eigenen Unternehmens sind und win-win-Situationen herstellen. Diese Qualität verstehen sie als den Gegenwert für ihr Arbeitsentgelt. Ein Weg, diese Qualität zu sichern, besteht darin, Lösungen kollektiv zu erarbeiten, wenn individuelle Ansätze gescheitert sind. In dieser Weise versucht man durch persönlichen Einsatz, die Kollegen vor zusätzlichen Belastungen zu schützen. Dann aber gemeinsam Lösungen zu entwickeln, gilt als Ausweis einer funktionierenden und den anstehenden Aufgaben gewachsenen Gemeinschaft. Insoweit stehen die Unternehmensziele als gemeinsames Interesse im Zentrum des Arbeitens.¹²⁰

120 Der einzige Malus in diesem sozialen Arbeitszusammenhang ist die betriebliche Lohnpolitik im Zuge des Verschmelzens von Teilen des Mutterkonzerns mit der eigenen Tochtergesellschaft. Das damit entstehende Lohngefälle führt zu entspre-

Die Dinge zu durchdringen – Problemstellung wie Technik – weist auf intrinsische Motive bei der Arbeitsausführung hin, die ein generelles Interesse durch die eigene Tätigkeit befriedigt sieht.

I1: Was ist das, was den Spaß ausmacht?

A: Am Telefon ist es Spaß, den Leuten zu helfen, das Problem zu knacken – und ähm auch mit den Leuten zu sprechen. Ganz viele unterschiedliche Leute kennzu/kennzulernen in Anführungsstrichen. Ähm (1) mit denen zu reden. Vielleicht erfährt man/ der sagt nebenbei, ähm ich hab 'ne neue CD oder so und außerhalb von, von den Anrufen sich weiterzubilden. Auf einer ganz anderen Welle zu gehen – ähm – auf der Computerebene sich weiterzubilden. Je mehr man da in der Materie drin ist, desto so mehr macht es Spaß. Man will mehr wissen, was, was geht da vor, wenn ich das und das drücke. Warum ist das so. Dass man nicht nur drückt. Sondern sagt, OK jetzt drück ich und dann geht der Hebel dort lang oder so.

Mit Phasen erhöhter Beanspruchung, etwa vor Weihnachten, ist insbesondere im Bereich der Kassensysteme auch eine saisonale Reduktion des ansonsten durchgehend verspürten Spaßes bei der Arbeit verbunden. Dies bedeutet nicht, dass eine nur geringe Stressresistenz vorherrscht, sondern verdeutlicht eher, dass die Arbeitenden die Probleme ihrer Kunden (z.B. den Ausfall von Kassen als existenzielles Problem) als persönliches Anliegen auffassen.

Für eine qualitativ gute Arbeit sind die Agenten auch bereit, sich permanent auf der Höhe aktuellen Wissens zu halten: Dazu gehört, zwischen den Gesprächen in den Datenbanken Informationen abzurufen und gelegentlich entsprechendes Material mit nach Hause zu nehmen. Mit diesem Engagement ist allerdings keine ausgeprägte Aufstiegsorientierung verbunden, wie zu vermuten sein könnte: Nicht nur kommt es vor, dass Teamleiter wieder zu einem einfachen Mitglied des Teams werden, sondern entsprechende Ambitionen werden vor dem Hintergrund des jetzigen als positiv bewerteten Jobs eher kritisch beleuchtet:

I1: Und so Aufstiegsambitionen gibt's nicht, oder mal den Bereich zu wechseln.

A: Hmm nö.

I1: Nicht großartig, okay, ja, muss ja auch nicht.

A: Weil, pfffh, gut no, über ne Gehaltsaufbesserung freut man sich immer, ja, aber da jetzt deswegen irgendwie großartig Klimmzüge zu machen und sich äh eventuell Nerven, Gesundheit zu ruinieren, nö, das seh ich nicht ein, ich seh's nicht, also ich hab so mir mal so überlegt äh ich lebe nicht um zu arbeiten, sondern ich arbeite um um zu leben, damit ich meinen Lebensunterhalt kriege, also für mich is Arbeiten jetzt nicht unbedingt jetzt der Vordergrund.

chenden und angesichts der eigenen Machtlosigkeit resignativ eingefärbten Diskussionen unter den Arbeitenden (vgl. auch Kap. 5.1.4).

I2: Also es ist auch jetzt für Sie nicht wichtig, äh unbedingt nach einem neuen, besser bezahlten Arbeitsplatz Ausschau zu halten: ‚Ah, da krieg ich jetzt irgendwie hundert mehr‘ oder so.

A: Da muss es sich schon lohnen, sag mal so rum, muss schon ein gutes Angebot kommen, ja, also so, und in der derzeitigen Arbeitsmarktsituation nimmt man lieber den Spatz in der Hand, als die Taube auf dem Dach.

Auf diesem Wege vermengen sich intrinsische Motivationen mit instrumentellen Erwägungen, die aber für die aktuelle Arbeit nur am Rande bedeutsam sind. Insoweit eine Befriedigung durch das gegenwärtige berufliche Dasein gegeben ist, sehen die Agenten keine Veranlassung, ihre Posten verlassen zu wollen. Allerdings schätzen sie die Möglichkeiten dafür auf Grund der als schlecht eingeschätzten Rahmenbedingungen auch innerhalb des Unternehmens als nur gering gegeben ein. Vielmehr halten sie es für angezeigt, den Flexibilitätserwartungen des Unternehmens zu entsprechen, um auf diese Weise die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes zu erhöhen. Dazu gehört es auch, Widrigkeiten wie lange Anfahrtswege nicht zu thematisieren.

Insgesamt drückt sich in den einzelnen Teams bzw. ihren Angehörigen ein durchweg geteilter Kollektivgedanke aus, der die individuelle Arbeitsmotivation gleichsam in einen die eigene Person übergreifenden Rahmen einspannt. Anders als etwa in der DialogBank 1 fehlt hier aber ein ideologisierender Impetus, der von Seiten des Unternehmens instrumentalisiert wird. Allen Arbeitenden gemeinsame Grundlage ist die einer imaginierten Technikerkultur verpflichtete Auffassung von der Arbeitsaufgabe, deren Fluchtpunkt ein professionelles Problemlösen ist, dem Funktionalität und Effizienz zu Grunde liegen. Dieses Spezialistentum transportiert Erwartungen an die persönliche Arbeitsleistung und verdrängt die gemeinhin mit Call Centern verbundenen Wertungen als Jedermanns-Tätigkeit. Dies funktioniert so gut, dass selbst nicht fachlich Ausgebildete in die Gemeinschaft aufgenommen werden, sofern sie hinreichende Kompetenz beweisen. Dass Lösungsansätze ein Vertiefen in die Materie erfordern, ist den Agenten als Prinzip in die eigene Einstellung zur Arbeit übergegangen. Negative Begleitumstände der Arbeit wie ungleiche Entlohnung oder hohe Flexibilitätserwartungen werden dagegen ausgeblendet. In dieser Rationalisierung sind Kunden, Unternehmen und Arbeitende miteinander Wirkende, die nur jeweils an einer anderen Stelle der Prozesskette gestellt sind, ohne dass sie dadurch zu Kontrahenten würden.

5.2.5 DBdialog

Die Aufnahme der Tätigkeit im Call Center wird ambivalent bewertet. Den einen stellt sie eine willkommene Möglichkeit dar, vom als Belastung erlebten direkten Kontakt zum Kunden befreit zu sein. Medienvermittelte Distanz zum Kunden wird gegenüber dem früheren direkten Kontakt im Zugbegleitedienst oder der Servicetätigkeit in den Reisezentren begrüßt:

A: Ich find's jetzt noch fast angenehmer als die Sache, die ich vorher, wo ich den Kunden gegenüber hatte, fand ich schon weniger (.) so ist es anonym, also für mich angenehmer. Es ist fast immer besser am Telefon zu arbeiten als (.) direkt im Kundenkontakt.

Andere hingegen sehen nach Beendigung der Ausbildung oder nach Schließung von Betriebsteilen der DB im Call Center ihre einzige Chance, ihr spezielles Wissen in einem relativ abgeschotteten Berufsfeld weiterhin zu nutzen und Angehörige eines großen Unternehmens zu bleiben. Dies stellt sich gegenüber dem Wechsel zu einer der vielen neu entstandenen Bahngesellschaften als vergleichsweise sichere Option, im Alter zumal als die einzige Möglichkeit, dar. Sich als Konzernangehöriger definieren zu können, dient implizit vielen als Selbstvergewisserung, nicht beliebiger Call-Center-Agent zu sein. Hilfreich zur Abwehr von Erfahrungen des beruflichen Abstiegs ist es, dass von einigen erfahrene finanzielle Nachteile beim Wechsel in die DBdialog durch nicht-monetäre Vorteile wie erhöhte zeitliche Flexibilität kompensiert wurden.

Die Quantifizierung der persönlichen Leistungen wird generell als Möglichkeit, den Wert der eigenen Leistung festzustellen, angenommen und, vor allem im Rahmen von Wettbewerben, als Anreiz gewertet. Partiiell wird in diesem Zusammenhang eine auf den Standort bezogene Marktorientierung aufgebaut, die offensichtlich ein Reflex auf die aktuellen Restrukturierungsmaßnahmen des Unternehmens sind. Sie endet allerdings dort, wo Zielvorgaben (z.B. Konvertierungsquote) in der Erfahrung der Agenten am tatsächlich Machbaren vorbeilaufen. In dieser Frage wird eine nachhaltige Position eingenommen, die auf die Dauerhaftigkeit des persönlichen Einsatzes hinausläuft. In der Regel erkennen die Agenten die Ambivalenz zwischen nachhaltigem Schutz der eigenen Arbeitskraft und Leistung steigern den Effekten von Wettbewerben sowie ambitionierten Zielen.¹²¹ Dabei ste-

121 Jüngere Aufstiegsorientierte verlangen sich in dieser Hinsicht mehr ab und zeigen ein nahezu hingebungsvolles Engagement, welches eine deutliche Kritik an den eher zurückhaltenden Positionen einschließt. Zeitarbeiter befristen ihren ebenfalls hohen Einsatz für die Dauer ihres Vertrages, um dadurch eine Minimalchance auf Festeinstellung zu wahren. In gewisser Weise doppelten sie ihre Arbeitsmotivation:

hen die betrieblichen Belange und die daraus entstehenden Belastungen den Anforderungen aus anderen Lebensbereichen gegenüber und führen zu persönlichen Konsequenzen hinsichtlich des Arbeitseinsatzes und der Zukunftsplanung:

I1: Und beruflich also so von den Zukunftsvorstellungen, was können, also können sie sich vorstellen, das länger zu machen, also?

A: Ja auf alle Fälle. Das kann ich schon aber wie gesagt ich bin halt auch jemand der ähm ich denke mal ich kann mich in viele Bereiche ein einwurzeln also müsst ich morgen ganz was anderes machen na ja gut dann geht das schon. Na das ist wirklich ne Sache des Willens oder so. Aber ansonsten könnt ich mir schon vorstellen das also länger zu machen. Was allerdings äh also unter der unter der ein also mit der Einschränkung dass äh die Schichten einigermaßen-[Ende Bandseite 2] Muss ich ehrlich zugeben also ich hab damals als ich hier angefangen habe habe ich gesagt ähm meine Ziele für hier jetzt also für für meine berufliche Laufbahn hier sind eigentlich- ähm ich möchte ein guter Mitarbeiter ein guter Kollege sein ein sehr guter Kollege und ähm ich möchte eine der besten Verkäufer werden.

I1: Das ist interessant mh.

A: Das waren so meine Ziele. Gut jetzt bin ich ja aus dem Verkaufssystem heraus ich denke mal das lässt sich vielleicht jetzt auch nicht mehr hundertprozentig realisieren, aber ähm meine Ambitionen reichen also nich in die höheren Ebenen hin. Muss ich mh hab ich auch bei dem Mitarbeitergespräch dann festgestellt für mich. Äh für mich ist einfach so äh ich will das was ich mache will ich's gut machen. Ich will nich irgendwo hoch in die Lüfte wo ich nicht mithalten kann unter Umständen. Weil ich muss halt sehen ich hab also neben dem Job hier, hab ich ähm normales ja Familienleben mit zwei Halbwüchsigen. Und das ist schon nicht so einfach mein Sohn ist jetzt aus der Schule gekommen und hat kein Ausbildungsplatz gekriegt, hab noch ne erwachsene Tochter. Und ähm ich muss halt gucken ey wie wie wie gut, wie viel wie viel kann ich eigentlich leisten oder so und ähm ich denk mal ich neige nich unbedingt zur Selbstüberschätzung. Ich ich äh denke mal ich bin intelligent, ich bin lernfähig und ähm ich kann gut sein. Aber wenn mir morgen jemand n Managerjob anbieten würde [I1 Lacht] mmh ne? Weil es einfach dann ist dass ich mir sage nee du brauchst n bisschen Freizeit und du brauchst halt im Kopf auch noch n bisschen für andere Sachen. Du kannst dich nicht ähm man kann nicht einfach nur Karriere Karriere machen wollen oder einfach nur fristlos durchs Leben gehen geht nicht ne.

einerseits sind sie erhöht produktiv hinsichtlich der ausgeübten Tätigkeit und zum anderen zielen sie auf eine entwicklungsbezogene Produktivität durch Mitnahmeeffekte und etwa durch den Versuch, während der Vertragsdauer Qualifikationen zu erwerben, die zukünftig die eigene Position verbessern. Notwendige Voraussetzung für diesen individuellen Mehrwert ist die weitgehende Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Produkten.

Deutlich wird ein Nachhaltigkeitsgedanke, der üblicherweise nicht nur der eigenen Person, sondern auch dem Unternehmen gilt und realistische Ziele als Basis des gemeinsamen Handelns einfordert. Dabei wird ebenso darauf geachtet, sich individuell nicht zu überfordern, wie auch reflektiert, was dem Unternehmen nützt und an welcher Stelle die beste Leistung gebracht werden kann. Immanent ist dem bei einigen Agenten eine Vorstellung von gegenseitigem Leistungsversprechen: die Abgabe einer hohen Leistung berechtigt dazu, Entsprechendes vom Unternehmen einzufordern und bei Mängeln auch Kritik zu üben. Dieses Konstrukt ist ein wichtiger Bestandteil der Motivation und geht, sofern die der eigenen Leistungsfähigkeit gemäße Position gefunden ist, mit erhöhter Zufriedenheit einher. Im umgekehrten Falle kann sie aber auch zu innerer Distanz und eher zurückhaltendem Engagement führen. Diese wird u. a. durch problematische Rahmenbedingungen, insbesondere die als unzureichend erlebte Frequenz der Schulungen befördert, die dem Unternehmen angelastet werden. Die Anforderung eines erhöhten Taktes verweist auf einen eigenen substanziellen Qualitätsanspruch, der in der Arbeit verwirklicht werden soll. Das überträgt sich auch auf die Kommunikation. Sie ist ein wichtiger Faktor für die Arbeitszufriedenheit und wird als individuell beherrschbar wahrgenommen, wobei eine allgemeine Lebenserfahrung von Vorteil sei. Dabei sind die Agenten bereit, ihre Ziele durch die Herstellung einer emotionalen Beziehung zum Kunden zu verfolgen, begreifen dies aber auch als vorteilhaft für den eigenen Emotionshaushalt.

Die Kommunikation zur Zufriedenheit aller Beteiligten und unter Berücksichtigung der betrieblichen Parameter zu gestalten, ist eine Belohnung eigener Art, die zum Teil die wahrgenommenen Anerkennungsdefizite kompensieren kann.¹²² Dabei reduzieren sich die Agenten nicht auf ihre Tätigkeit oder ziehen einen Anreiz ausschließlich aus der Kommunikation, sondern sehen sich als Teil einer Prozesskette, in der ihre Arbeit einen Sinn jenseits der bloßen Pflichterfüllung innehat:

A: Na ich denke mal so Probleme hab ich Ihnen schon dargelegt, also die liegen wirklich weniger in der Art der Arbeit, die is schon okay, man könnte vieles verbessern, dass man vielleicht mehr findet, da könnte man noch im System was machen oder die Fundbüros müssten besser mitarbeiten, da liegt auch vieles im argen, das falsch eingegeben wird und gar nich und so, und da könnten wir biss-

122 Davon besonders negativ betroffen sind die Mitarbeiter, die in den Bereichen ohne Vertriebsaufgaben arbeiten (Vermittlung, Fundservice). Ihnen musste erst die durchaus berechenbare Werthaftigkeit ihrer Aktivitäten durch Trainer vor Augen geführt werden; seitens des Managements haben sie dies nicht erfahren. Positives Feedback seitens der Kunden wird dann umso wichtiger.

chen doch noch was verbessern, denn wenn wir mehr Erfolg haben macht's auch mehr Spaß, da ham wir auch/ sehn wir en Sinn (.) und nich nur, ähm dass dass Geld reinkommt, was von der Bahn bezahlt wird, ma/ irgendwo manchmal denkt man ja, dass is (unverstl.) die E/ Einzelsache, die wichtig is.

Über die im Dialog beiläufig produzierte Befriedigung angenehmer Kommunikation hinaus erzeugt erst der Erfolg den eigentlichen Spaß an der Arbeit. Dies wird zur wichtigen Sinnstiftung für das eigene Handeln, die sich zum Teil auch aus ökonomischen Relevanzen speist und damit von einer vorsichtigen Internalisierung des Marktes zeugt. Erfolgreiches Arbeiten vermag dann auch monotone Tätigkeiten, die von den Agenten als Belastung erlebt werden, zu kompensieren. Insbesondere in den weniger komplexen Arbeitsbereichen stellt die Monotonie einen Motivation hemmenden Faktor dar. Aber auch in den anderen Arbeitsfeldern besteht der Wunsch nach Abwechslung. Wechselnde Tätigkeiten werden als Arbeitsanreicherung begrüßt. Der Anspruch an Projekt- und Entwicklungsarbeit wird angesichts der etablierten Strukturen (vgl. Kap. 4) allerdings kaum erhoben. Notwendige Routinen (auch in wechselnden Tätigkeiten) einzuüben, stellt insbesondere durch die gegebene Unterstützung durch Kollegen kein großes Problem dar. An diese Erfahrung schließt sich auch eine Kritik an der arbeitsorganisatorisch herbeigeführten Aufsplittung der Teams auf verschiedene Schichtzeiten an, welche die notwendigen, als unterstützend und emotional ausgleichend begriffenen, personalen Beziehungen zwischen den Agenten gefährdet und damit zum Belastungsfaktor wird.

Die von den Agenten an die eigene Arbeit herangetragenen Intentionen zeugen insgesamt von einer durch die unternehmensinterne Konkurrenz gerahmten Orientierung auf einen den Standort sichernden Einsatz. Dafür Leistung zu bringen, dient auch dem eigenen Interesse und ist nicht nur bei den befristeten Externen, sondern auch bei den von anderen Konzernteilen delegierten Beschäftigten ein erstrebenswertes Ziel. Die vorgängigen Erfahrungen mit der Personalpolitik des Konzerns haben allerdings Zweifel hinterlassen, ob dies hinreichend ist. In der Konsequenz setzen insbesondere jüngere Arbeitende auf explizit wettbewerbliches Arbeitsverhalten und individuelle Fähigkeiten, während andere in dieser Hinsicht kritisch auf ein Gegenseitigkeitsmodell rekurren. Danach müssen dem Erbringen exquisiter Leistungen entsprechende Vorleistungen des Unternehmens vorausgehen, um der Gefahr einer permanenten Verausgabung zu entgehen. Im Sinne einer Verstetigung der Arbeitsleistung zählt dazu unter anderem die Abkehr von in ihren Augen unrealistischen Vorgaben (Verkaufsziele). Nachhaltigkeit wird dabei nicht nur auf die eigene Person, sondern auf das Unternehmen als solches bezogen. In der Reflexion, was dazu individuell

sinnvoll einzubringen ist, zeigt sich eine nahezu familiäre Bindung an das Gesamtunternehmen. Spaß an der Arbeit finden die Arbeitenden überwiegend in der als Teil einer umfänglicheren Prozesskette verstandenen Kommunikation mit den Gesprächspartnern. Andererseits ist eben dies insbesondere in den nicht verkaufsaktiven Abteilungen eine Quelle belastender Monotonie. Dem Experimentierfeld entgegenzusetzen, scheint angesichts der eingefahrenen Strukturen kaum möglich und so reduziert sich die Arbeitsleistung zumeist auf die eng definierte Aufgabe. Insoweit wird hier in weiten Teilen einer eher instrumentellen Orientierung Vorschub geleistet.

5.2.6 T-Com

Einen starken Einfluss auf die Arbeitsmotivation hat die individuelle Erfahrung, bei der Versetzung in das Call-Center degradiert worden zu sein oder aber einen angenehmen Arbeitsplatz erhalten zu haben, der Vorteile etwa gegenüber dem bisherigen Außendienst ausweist. Im ersteren Fall üben die Agenten eine resignative Zurückhaltung, im zweiten Fall werten sie den Wechsel als persönliche Chance und engagieren sich entsprechend. Die zu Grunde liegende historisierend-komparative Perspektive wird zum Zeitpunkt der Untersuchung durch die anstehenden Restrukturierungen partiell im Negativen fortgeschrieben. Erkennbar wird diese Konstellation bei den meisten Agenten als aktuelle Verunsicherung, die als demotivierend erlebt wird. Nahezu alle Agenten sehen die bisher gültige „Verabredung auf Gegenseitigkeit“ von individueller Leistung und unternehmensseitig garantierte Arbeitsplatzsicherheit einseitig aufgekündigt. Selbst die bisweilen auftauchende Hoffnung, durch leistungsgerechte Bewertung einer Versetzung in die Personal-Service-Agentur zu entgehen, ist angesichts des angestrebten Abbild-Verfahrens¹²³ unwahrscheinlich. Die Agenten befinden sich in der Zwickmühle, trotz dieser Ungewissheit über den Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes gute Leistungen im eigenen Interesse zu liefern:

I1: Macht das ein Problem, muss ich einfach mal fragen [*lacht*], äh sich dann trotzdem jeden Tag wieder zu motivieren für für diese acht Stunden?

A: Es bleibt uns garnicht andres übrig, wir könn uns nich den ganzen Tag darüber den Kopf zermartern, des geht nich, wir müssen immer sehn: jeder Tag bringt uns Geld, je/ jeden Monat den ich was verdient habe kann ich mir noch was leisten und dann wern wir sehn, die Angst kraucht schon immer wieder hoch, jetzt öfter als früher, bestimmt äh sich jetzt gehen zu lassen bringt ja och nix, so intelli-

123 Letztlich läuft dieses Verfahren darauf hinaus, der Auffanggesellschaft eine der T-Com entsprechende Mitarbeiterpopulation zu verschaffen und sie damit vor Stigmatisierungen zu schützen.

gent sin wir eigentlich alle, dass wir sagen, ab und zu ziehn wir uns mal alle runter und huh=huh, [*lachend*] und dann kommt die Chefin: ‚Na Leute, ihr wisst, wir ham wieder was geschafft, ihr seid auf Punkt zwei oder Platz eins', ne, na ja [*lacht*], es geht dann wieder, is überall so, nich nur bei uns so.

Dabei ist den Agenten durchaus bewusst, dass selbst außergewöhnliche Erfolge keine Garantie dafür geben, die Versetzung in die Personal-Service-Agentur zu umgehen. Die Gegenseitigkeitsforderung erhält so appellativen Charakter ohne Androhung von Konsequenzen für die Arbeitsleistung. Tendenziell vollziehen die Agenten in dieser Frage eine vorgebliche Interessenkonvergenz nach, mit der mittels hoher Arbeitsleistung Unternehmen wie eigener Arbeitsplatz gesichert werden können. Das kann seine Grenzen bei den unternehmensseitig gesetzten Vorgaben finden, geht unter Umständen aber auch darüber hinaus und etabliert einen hohen Leistungsanspruch auch gegenüber den Kollegen. Insoweit spaltet die zukünftige Restrukturierung bereits im Vorfeld die Belegschaft und erschwert eine kollektive Verständigung über gemeinsame Interessen. Letztlich besteht die Gewissheit, dieser Situation allein ausgeliefert zu sein. Nur wenigen gelingt es, sich davon unbeeindruckt zu zeigen; sie vermögen es, die allen Mitarbeitern bekannten formalen Kriterien der Versetzung auf ihre eigene Person zu beziehen und die Ungewissheit in eine individuell berechenbare Perspektive umzuwandeln.

Der bereits genannte Anspruch auf Gegenseitigkeit bezieht sich auch auf eine ausreichende Unterstützung und die Erwartung, dass das Unternehmen hinreichende Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Arbeit schafft, etwa über entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen. Damit ist jedoch nicht nur die engere Call-Center-Tätigkeit gemeint, sondern auch die Aktivitäten des Gesamtunternehmens hinsichtlich der Qualität, des Marketings und der strukturellen Entscheidungen des zentralen Managements. Davon ist auch die den Agenten wichtige Anerkennung betroffen: Zwar schreiben sie den Teamleitern¹²⁴ und partiell den lokalen Managern in dieser Hinsicht ein gutes bis akzeptables Verhalten zu, höheren Ebenen wird dies allerdings nicht zugestanden. Dies scheint auf Seiten der Agenten weniger eine kurzfristige Enttäuschung als vielmehr eine langjährige Erfahrung zu sein. Auf Grund des ausbleibenden sozialen Gegenwertes für gute Arbeitsleistung, etwa in Form regelmäßiger Feedbacks durch die mittelbaren Vorgesetzten, wird in weiten Teilen eine resignativ-instrumentelle Orientierung befördert, die sich aktuell insbesondere auf Veränderungsprozesse im Unternehmen be-

124 Insbesondere Teamleiter sind zumeist hochgeachtet, zugleich möchte man deren Arbeit nicht übernehmen: die einen auf Grund eingestandener Sozialkompetenzdefizite, andere wegen fehlender Karriereorientierung.

zieht. Mittelfristig belastet die Situation die personale Bindung an das Unternehmen, die neben einer als gut erachteten Produktpalette als ein wichtiger Aspekt für gute Arbeitsleistung angesehen wird.

Ausgenommen von der fatalistischen Grundeinstellung bleibt zumeist der kommunikative Akt an sich, der in den Augen der Agenten eine positive Haltung voraussetzt und daher nur bei Verdrängung der Verunsicherung gelingen kann. Mit dieser gleichsam mikroskopischen Reduktion werden nicht beeinflussbare Entwicklungen überlagert, um überhaupt arbeitsfähig zu sein. Zugleich verschiebt sich der Fokus von der ungewissen Zukunft auf die unmittelbar zu bearbeitende Gegenwart. Dabei existieren zwischen den Agenten Unterschiede entlang einer starken Verkaufs- bzw. einer Problemorientierung: Während erstere gleichsam als Transformation internalisierter Unternehmensziele und entsprechender Leistungsvorgaben gelten kann, die eine instrumentelle Emotionalität im Umgang mit dem Kunden und zugleich eine effiziente Gesprächsführung einschließt, geht mit der Problemorientierung ein individualisiertes Verhältnis zwischen Kunden und Mitarbeiter einher, dem der Aspekt der Beratung im Interesse des Kunden zentral ist. Auch mit letzterer Einstellung können sich die Mitarbeiter dem Verkaufsdruck allerdings nicht entziehen.

Nicht durchgängig, aber doch überwiegend sehen die Agenten individuelle Verkaufserfolge als seitens des Arbeitgebers (allerdings unter Berücksichtigung der Marktbedingungen) berechtigt erwartete Arbeitsleistung – ganz offensichtlich eine Internalisierung des unternehmensseitig geförderten Wettbewerbsgedankens und der Konkurrenz zu anderen Anbietern. Die starke Konzentration auf teamförmige Wettbewerbe bindet die einzelnen Mitarbeiter in Gruppenprozesse mit je nach Team unterschiedlich starker sozialer Kontrolle ein. Letztlich führt dies zu einer allgegenwärtigen Vergemeinschaftung, die auf einer mesosozialen Ebene das jeweils eigene Team fokussiert und die eigene Person in ihren Leistungen dazu in Relation stellt.

I1: Ja, klar. Müssen Sie denn auch Outbound machen? Ah klar müssen Sie ja, haben Sie ja gesagt.

A: Ja, sollen wollen wir schon. Aber det ist so, also ich hasse det. Das ist für mich wie für´n Teufel das Weihwasser sozusagen. Das ist ne Tätigkeit, die ich beim besten Willen, det kommt auch glaub ich so beim Kunden an, dass ich, aber es ist halt gewünscht.

I1: Verkaufen Sie dann nicht viel über Outbound oder?

A: Nee, also ich kann mich nicht dran erinnern, das ich jemals groß über Outbound verkauft haben, nein. Ich habe auch schon den Vorschlag gemacht, die mögen doch sich ein paar Kollegen, es gibt ja Kollegen, die machen das ganz gerne,

weil se dann diese Problemfälle alle nicht haben, dass se dann sagen wir nehmen die paar Kollegen setzten die hin und machen das denn. Und wenn die anderen, die dat nicht machen wollen, weil´s auch beim Kunden besser ankommt von den Kollegen, die es halt wirklich wollen vielleicht. Aber dat „nein wir müssen es alle machen irgendwie und „ na ja so kommt das dann aber auch an.

Während leistungsstarke Verkäufer hier individuelle Anerkennung suchen, setzen vor allem die sich stärker als Berater definierenden Kollegen auf Gruppenziele. Deren Erreichbarkeit ist auch bei individuellen Schwächen gesichert, wenn sich die Gruppe auf eine entsprechende Strategie einigen kann. Das damit vertretene Ideal einer teambezogenen Verteilung der Arbeit nach Interessen und Fähigkeiten mit dem Ziel einer Erhöhung der Effektivität widerspricht der Logik des Unternehmens, die auf eine Gleichverteilung aller Aufgaben auf die Agenten gerichtet ist. Die wettbewerbsinduzierten Gruppenprozesse beinhalten sowohl Inklusionsstrategien (Agent-Ego und eigenes Team) wie Exklusionsstrategien (andere Teams, partiell Unternehmensbereiche). Zugleich ist die durch den Betriebsrat forcierte Orientierung auf teambezogene Leistungsbewertungen und Wettbewerbe umstritten. Sie wird zum Teil als gegen die Leistungsgerechtigkeit verstoßende Gleichmacherei verstanden, welche die sich in den Verkäufen ausdrückende individuelle Leistung unsichtbar macht und tendenziell Leistungsschwäche zu Lasten aller deckt. In dieser Hinsicht sind Exklusionsstrategien auch auf der Agentenebene virulent und transformieren einen sozialen Arbeitszusammenhang¹²⁵ in eine ökonomisch vermittelte Schicksalsgemeinschaft. In dieser Form der Verfechtung eines Gerechtigkeitsideals, das aus eigener Leistung gespeist ist, haben sich offensichtlich Tendenzen der Selbstökonomisierung verfestigt. Ein Teil der Agenten versteht daher die mit den Wettbewerben verbundenen finanziellen Anreize als leistungsfördernde Motivierung. In diesem Zusammenhang wird die direkte Kontrolle durch die Teamleiter bisweilen als Zumutung erlebt, da sie die internalisierte eigenverantwortliche Kontrolle unnötig doppelt. Die Agenten fühlen sich in dieser Frage entmündigt und in ihrer Arbeitsehre getroffen.

Nicht nur insoweit greifen Tendenzen der individualisierten Konkurrenz und der Vergemeinschaftung partiell ineinander. Entlang der Scheidelinie

125 In diesem Sinne akzeptieren die Agenten die bestehenden hierarchischen Strukturen und begreifen pragmatisch die Arbeit als sozialen Zusammenhang, der von Personen verschiedener Entscheidungsmächtigkeit gestaltet werden muss. Ihre eigene Beteiligung am Arbeitsprozess schließt auch das Recht auf Kritik ein; insbesondere anerkannt gute Arbeit erlaubt die kritische Begleitung von Managemententscheidungen, u.U. an der Effektivität von Arbeitsprozessen.

von Verkauf und Beratung sowie Individual- und Gruppenzielen verlaufen auch die auf die Arbeitstätigkeit bezogenen Sinnzuschreibungen der einzelnen Agenten: Eine gute Atmosphäre im Kundenkontakt gilt allen als erstrebenswert. In der Balance von Kundeninteressen und unternehmensseitigen Erwartungen gewichten allerdings die einen den Verkaufserfolg als Ausweis erfolgreichen Handelns, andere dagegen formulieren kundenseitige Zufriedenheit und die Fähigkeit, dortige Probleme zu lösen als einen Hort der eigenen Arbeitszufriedenheit. Dabei reflektieren sie ihren individuellen psychischen Haushalt als potenziell gefährdendes Über-Engagement. Diesbezügliche Grenzsetzungen ihrerseits verstehen sie als genuinen Teil der Arbeitsaufgabe im Sinne einer nachhaltigen Leistung. Mitunter werden entsprechende Regenerationsszenarien entworfen, die in die Arbeitstätigkeit integriert werden müssten (z.B. durch Arbeiten abseits des Telefons).

Die Vielfalt der Tätigkeit mit den unterschiedlichen kundenseitigen Problemlagen, wechselnden Verkaufsaufträgen und vielfältigen emotiven Kommunikationssituationen erfahren die Agenten überwiegend als willkommene Abwechslung, wünschen sich aber vereinzelt auch die Möglichkeit, mehr Routinen entwickeln zu können. Insbesondere Ältere sehnen sich nach Vorhersehbarkeit und Stabilität in der Arbeitsaufgabe. Jüngere wiederum erfahren Monotonie stärker als Belastungsfaktor in der Arbeit. Spaß an der Arbeit im Sinne einer positiven emotionalen Befindlichkeit kann aber auch durch zu hohen sozialen Druck verhindert werden. Aufstiegswillige sehen in hohen Absatzzahlen eine Chance, sich von Kollegen abzuheben. Arbeitende ohne Karriereoptionen zielen ausschließlich das Erfüllen der Vorgaben bei Betonung von Beratungsleistungen an. Tendenziell weitet sich dies zu einem Kulturkonflikt innerhalb der Belegschaft aus. In der Kommunikation selbst heben sich diese Unterschiede jedoch auf: Gespräche sind unisono eine Quelle der Arbeitszufriedenheit.

Überwältigende Bedeutung für die Arbeitsorientierung haben die anstehenden personalpolitischen Restrukturierungen, die angesichts des nur formal transparenten Verfahrens Unsicherheit hervorrufen. Wie die Agenten der DBdialog ist dabei der Bezug auf das Gesamtunternehmen bezeichnend. Ganz offensichtlich werden vergangene Beschäftigungsverhältnisse in ihrer Wirkung auf die eigene Arbeitsleistung als werthaltig tradiert und gegenüber dem aktuellen Zustand als förderlich bilanziert. Im Ergebnis steht: Der Vertrag auf Gegenseitigkeit ist aufgekündigt.

5.2.7 Kontextsensitiver Einfluss auf personale Motivationsstrukturen

Wenig überraschend sind alle Facetten individueller Arbeitsorientierung aufzufinden: im Kontinuum motivationaler Aspekte markiert die nahezu ausschließlich auf die eigene Person bezogene instrumentelle Spielart sowie die aufopfernde Hinwendung die Pole, in dessen Abstufungen Formen partikular-intrinsischer Arbeitsorientierung jeweilige individuelle Ausprägungen verdeutlichen. Betriebliche Kontextbedingungen üben starken Einfluss auf die konkrete Ausbildung des beruflichen Engagements aus. Die betrieblicherseits unternommenen Versuche, Mitarbeiter durch die Vermittlung von unternehmensweit gültigen Werten und Normen positiv zu motivieren und emotional zu binden, finden dann ihre Entsprechung auf Seiten der Beschäftigten, wenn dies nicht durch Überforderungen oder Verunsicherungen konterkariert wird. Insbesondere der Stellenabbau oder belastende Umstände von Restrukturierungen sind geeignet, demotivierende Effekte zu erzeugen. Die häufig genutzte Formel des „In-einem-Boot-sitzen“ vermag es nicht, derlei Zumutungen zu kompensieren. Ausschlaggebend dafür ist, dass die den Wettbewerb mit anderen Unternehmen betonende Metapher von den Agenten erst in dritter Linie auf ihr Engagement für den eigenen Betrieb bezogen wird. Es ist erkennbar, dass sich die Agenten zuvor in ihrem Engagement vor allem auf ihr Team und auf die eigene Person beziehen, bisweilen gespeist aus der individuellen Privatsphäre. Insoweit laufen nicht nur Handlungsstrategien des Personalmanagements fehl, wenn im Glauben um emotionale Verbundenheit das Wir-Gefühl strapaziert wird. Vielmehr wenden die Agenten dementsprechende Inhalte vor allem auf ihre *unmittelbaren* sozialen Bezüge innerhalb des Unternehmens an. Vergemeinschaftung erzeugt damit auf Seiten der Beschäftigten eigenwillige Inklusions- (das eigene Team) wie Exklusionsstrategien (andere Teams bzw. Gesamtunternehmen) und verfehlt damit den intendierten Zweck.

Entgegen der häufig allein auf Absatz orientierten Managementstrategie vertreten die Agenten ganz überwiegend eine nachhaltige Perspektive, die versucht, sowohl die Interessen des Unternehmens als auch die des Kunden gleichermaßen zu berücksichtigen. Grund für diese Unterschiede ist, dass Kunden in der Perspektive des Managements abstrakt als potentieller Käufer eines Produktes bzw. als Nachfrager einer bestimmten Dienstleistung (für die er bezahlt) erscheinen. In der Perspektive der Beschäftigten tritt der Kunde im Kommunikationsprozess als konkrete, individuelle Person auf, die ihrerseits Erwartungen an das Unternehmen heranträgt. In diesem Sinne nur kann der Vertriebsauftrag bzw. die Effizienzkriterien, die an ihre Arbeit angelegt wurden, von den Beschäftigten ernst genommen werden.

Prinzipiell sind die Agenten an einer effektiven Gestaltung der Arbeitsabläufe und an in Zahlen messbaren Ergebnissen interessiert; partiell vermengt sich dies mit einer ausgeprägten Marktorientierung in Bezug auf das Unternehmen und einem Konkurrenzgefühl gegenüber Kollegen. Dass Vertriebsarbeitende marktorientiert agieren, ist eher dem Auftrag geschuldet als dass es auf eine Internalisierung von Wettbewerb an sich hindeutet. Ebenso ist die Konkurrenz mit den Kollegen allein noch kein Hinweis darauf, dass Vermarktlichung generell Eingang in die Erwerbsorientierung der Beschäftigten gefunden hätte. In dieser Frage scheint die Marktkonformität des Herkunftsberufes des Einzelnen eine größere Rolle zu spielen (etwa im Vergleich von ehemaligen Technikern und Vertriebsspezialisten). Mithin sind sozialisatorische Effekte im Zusammenhang mit der konkreten Arbeitsaufgabe ausschlaggebend dafür, ob die Marktorientierung zur Basis des Arbeitshandelns wird. Derart sozialisierte Eigenschaften können durch wettbewerbsorientierte Formen der Arbeitsgestaltung gefördert werden.

Generell orientieren sich die Arbeitenden bei ihrer Tätigkeit an einem hohen Qualitätsmaßstab hinsichtlich der Kommunikation. Allerdings ergeben sich disparate Zielstellungen entlang grundlegender motivationaler Aspekte: Eine instrumentelle Arbeitsorientierung erlaubt es eher als eine intrinsische Orientierung, sich am Verkauf zu orientieren und Kunden vornehmlich als Käufer zu sehen. Eine solche Einstellung deckt sich insoweit mit den Interessen des Managements, als sie kompatibel mit dem zunehmend in den Vordergrund rückenden Verkaufsauftrag ist. Bei einer intrinsischen Arbeitsorientierung ist dies weniger der Fall, da diese tendenziell zu einer Hervorhebung qualitativer Aspekte der Arbeit führt, was in der Regel mit einer stärker reflexiven Einstellung verbunden ist, die auch Kritik an Verkaufspraktiken beinhalten kann. Kennzeichnend dafür ist auch die stärkere Orientierung an Beratung als an Verkauf (vgl. dazu Kap. 5.4).

Der Wunsch nach Abwechslung in den Arbeitsaufgaben staffelt sich von der Vermeidung von Monotonie bei strukturell gleicher Tätigkeit (also dem bloßen Wechsel der Produktpalette bei weitgehend gleichen Prozessen) bis hin zur Bereitschaft, im Sinne einer tatsächlichen Arbeitsanreicherung Aufgaben zu übernehmen, die, z.B. in Form von Beteiligung an Projekten, neue Erfahrungen zeitigen, die Übernahme von Verantwortung beinhalten und damit insgesamt der persönlichen Entwicklung zuträglich sind.

Fallübergreifend lassen sich zwei Formen instrumenteller Arbeitsorientierung differenzieren: Eine positiv gefärbte instrumentelle Arbeitsorientierung ist gekennzeichnet durch eine gewisse Indifferenz zur Arbeitsaufgabe, wobei die Bewertung der eigenen Arbeit und des Unternehmens insgesamt

auf Zielerfüllung gerichtet ist. Zurückhaltung wird nur dann geübt, wenn die körperliche bzw. psychosoziale Integrität der eigenen Person gefährdet erscheint. Eine negativ erscheinende instrumentelle Arbeitsorientierung demgegenüber geht einher mit einer resignativen Grundhaltung und einer inneren Distanz zum Unternehmen, was zu Motivationsproblemen hinsichtlich der Zielerreichung führt.

Der von diesen beiden Formen instrumenteller Arbeitsorientierung deutlich zu unterscheidenden partikular-intrinsischen Arbeitsorientierung ist dagegen eine generelle Hingabe an die Arbeit eigen, die auf Parallelen zwischen individuellen und unternehmerischen Zielen beruht. Dies führt tendenziell zu einer Entgrenzung von Arbeit und Leben bzw. zu einem Übergriff der Arbeit auf den privaten Bereich, wenn es um die produkt- und prozessorientierte Wissensaneignung geht.

Die Arbeitsorientierung, so lässt sich resümieren, ist der eigensinnige Ausdruck eines kontextsensitiven Passungsverhältnisses zwischen betrieblichen Vorgaben und den biografisch entwickelten eigenen Interessen, das permanent aktiv hergestellt werden muss. Je nach individueller Motivation geschieht dies durch zurückhaltendes Lavieren, treibendem Engagement oder vorsichtigem Mitschwimmen. Diese Einstellungen sind mit betrieblichen Maßnahmen kaum grundlegend zu verändern, jedenfalls nicht in kurzer Zeit. Betriebe tun deshalb gut daran, ihre Beschäftigten als ganze Person wahrzunehmen und vom gegenwärtigen Stand aus personenbezogene Entwicklungsarbeit zu leisten. Dies vermindert die Gefahr der Überforderung ebenso wie der Unterforderung und dürfte im beiderseitigen Interesse liegen. Konfrontative Ansätze dürften allenfalls mehr oder weniger offenen Widerstand provozieren und kontraproduktiv sein.

5.3 Arbeitspraktiken im betrieblichen Alltag

In ein vorgegebenes System der Arbeitsteilung gestellt, das den einzelnen Agenten eine zumindest ungefähre, in den meisten Fällen jedoch sehr konkrete Handlungsanweisung vorgibt, sind die Arbeitenden dennoch aufgefordert, entsprechend den Anforderungen eine auf die eigene Person zugeschnittene Arbeitspraxis, einen ganz persönlichen Stil des Arbeitens zu entwickeln. Darin fließen biografische Erfahrungen ein, nehmen tagtäglich situative Besonderheiten ebenso wie ausgebildete Routinen Einfluss und werden soziale Rahmungen durch Vorgesetzte und Kollegen, unter Umständen aber auch durch Personen aus dem privaten Umfeld wirksam (vgl. konzeptionell zum personalen Arbeitstil: Kleemann/Matuschek 2001). Individualität stilisierendes Arbeitshandeln in der Kommunikation hat für die Tätigkeit als Agent einen besonders hohen Stellenwert – gerade dies suchen Call Center zu nutzen und auf diesem Wege ein den Kunden emotional befriedigendes Erlebnis zu verschaffen. In diesem Sinne subjektiviertes Arbeiten findet aber auch jenseits der Kommunikation auf der Sachebene statt (zur Unterscheidung s. Kap. 2): In der Art und Weise, wie die Einzelnen in ihren Teams agieren, wie sie in Datenbanken recherchieren, welchen Austausch sie mit Kollegen pflegen oder welche Anstrengungen sie unternehmen, um ihre Arbeitsleistung zu sichern. Derlei Aktivitäten machen einen nicht unerheblichen Teil der Call-Center-Tätigkeit aus und stellt eine *conditio sine qua non* dar. Ohne hinreichende Sacharbeit läuft die außenwirksame Kommunikation ins Leere. Den gewöhnlich von den Unternehmen in dieser Hinsicht betriebenen hohen Aufwand (z.B. hinreichende Bereitstellung und andauernde Aktualisierung von Tools) stehen permanente Aneignungs- und Transformationsleistungen der Beschäftigten zur Seite. Arbeitspraktiken beschreiben in dieser Perspektive einen personalen Organisationsmodus innerhalb des betrieblichen Organisationsmodells. Insoweit sie ineinander greifen, stellen erstere eine notwendige Ergänzung der hierarchisch organisierten, aber zwingend unvollkommenen Arbeitsteilung dar. Im Folgenden wird dieser zumeist unbeachtete, weil im Regelfall für den Kunden unhörbare Part der Informatisierten Kommunikationsarbeit¹²⁶ im Mittelpunkt der Darstellungen stehen. Dabei geht es nur bedingt um randständige Aspekte der Tätigkeit, wie etwa das bloße Einschalten der Computer, sondern darum, wie die Arbeitenden in ihrer Gesamtheit ihre

126 In Anlehnung an den bekannten Begriff des „hidden curriculum“ ließe sich von einem „inaudible acting“ sprechen, welches den Kunden verborgen bleibt, aber das Gespräch stark strukturiert.

Gestaltungsoptionen nutzen, verfallen lassen oder auch ausweiten. Ebenso weniger ist es von Interesse, die Bandbreite der individuellen Praktiken¹²⁷ als solche in ihrer Handlungsabfolge auszuleuchten, um einzelne Schritte zu unterscheiden. Vielmehr wird der Blick auf durch individuelles bzw. kollektives Verhalten etablierte soziale Praktiken der Belegschaft sowie der diesen zu Grunde liegenden Einstellungen gerichtet und in einen Zusammenhang mit arbeitsorganisatorischen Prämissen gestellt – als Verhältnis von Standardisierung und Autonomie.

5.3.1 DialogBank 1

Allen Agenten der DialogBank 1 ist als Grundgerüst für das eigene Arbeitshandeln eine weitgehende Internalisierung der kundenbezogenen Unternehmensphilosophie eigen, die sich im Wesentlichen im Erreichen des sakrosankten Servicelevels zusammenfassen lässt. Hier ist das Dienstleistungsverständnis faktisch quantifiziert. In diesem Zusammenhang nehmen die Agenten unterschiedliche Positionen hinsichtlich der Bewertung ein, ob nun Fachwissen oder Kommunikationskompetenz wichtiger ist, um dieses Ziel zu erreichen. Vor dem Hintergrund der gegebenen Fachausbildung steht zu vermuten, dass die individuelle Perspektive hierzu persönlichen Dispositionen geschuldet ist. Generell wird im Vergleich zur früheren Tätigkeit in der Filiale eine hohe Arbeitsintensität bilanziert.

I1: Halbes Jahr, genau. Wenn Sie jetzt einfach mal vergleichen, die Arbeit in der Filiale und die Arbeit in der Direktbetreuung, oder im Vertrieb, ne, Sie arbeiten im Vertrieb, wenn Sie das einfach mal vergleichen, was fällt Ihnen dabei auf.

A: Hm äh (2) also es ist sicherlich ne Umgewöhnung. In der Filiale ähm hat man halt den Kunden direkt vor sich und kann auch äh individuelle Vereinbarungen treffen, oder es is einfacher dem Kunden etwas zu erklären und man kann direkt den Kunden halt was zeigen, kann ihn was aufmalen oder direkt mal was ausdrucken, oder direkt auch im Computer mal zeigen, is sicherlich einfach. Im die telefonische Betreuung, oder direkt im Vertrieb, ist es schwierig dem Kunden das halt verständlich zu formulieren, weil in der Filiale hat man halt visuelle Mittel, auch die Gestik mit und am Telefon ist es ja nur die Stimme, also da is es schon etwas schwierig muss ich sagen, und ähm vielleicht ist es auch so, dass die Arbeit hier etwas anstrengender is als in der Filiale. In der Filiale arbeitet man zwar länger, also meist so zehn elf Stunden, auch relativ viele Überstunden, je nach dem, kann sich's aber selber einteilen und kann man halt mal ein Tag frei nehmen, und hier ist es so, man arbeitet zwar nur acht Stunden, aber es fordert einen mehr, find ich.

I1: Sie arbeiten also acht Stunden.

127 Diese müssten unter anderem biografisch ausgeleuchtet werden, was mit dem vorhandenen Material jedoch nur bedingt möglich ist.

A: Acht Stunden, acht Stunden.

I1: In welcher Hinsicht fordert das Sie mehr, also ist das nur dieses dieses dieser Kommunikationsaspekt, der also das Gespräch und das Sprechen, da müssen Sie nur äh anhand von der Sprache gut dem Kunden dies und jenes formulieren und auch

A: Ja, also es is äh anstrengender in dem Sine, weil man hier viel mehr Kundenkontakt hat als in der Filiale, also in der Filiale, wenn man ein guter Betreuer war hat man so fünf Termine am Tag gehabt, die gingen dann halt auch ne Stunde, Begrüßen, Kaffee und dann redet man auch länger mit dem Kunden und hier ist es so, da hat man mehr Gespräche und äh, ja, man kann halt auch manchmal nicht so äh sich genau vorbereiten auf die Gespräche, weil hier telefoniert man an und muss halt im Gespräch entscheiden ähm was man den Kunden dann anbietet und meistens is es in der Filiale so, dass der Kunde auf einen zukommt und sagt: 'Ja, ich möchte Geld anlegen, informieren Sie mich', dann kann man sich halt vorher schon mal ein bisschen vorbereiten. Genau.

Unabhängig von der individuellen Einschätzung von Sach- und Kommunikationskompetenz formulieren die Agenten allerdings, dass ein kontinuierliches Informationsmanagement für jeden Einzelnen unabdingbare Voraussetzung für die Tätigkeit sei.¹²⁸ Dazu nutzen sie die Unternehmensdatenbanken, greifen aber auch auf eigene Quellen zurück, die sie unterschiedlich gestalten und zu spezifischen Zwecken heranziehen. Individuelle Arbeitsbücher, Handzettel etc. erleichtern es, den Überblick über Produkte zu behalten und Informationen über Kundengespräche zu vermerken. Damit schaffen sich die Agenten eine ordnende Strukturierung im Rauschen des Tagesgeschäfts. Bisweilen werden akribisch alle geführten Gespräche aufgelistet und auf diesem Wege eine persönliche Buchhaltung über die Arbeitsleistung aufgebaut und im Mitarbeitergespräch eingebracht. Vor allem im Outbound besteht mit selbst geführten Arbeitsbüchern auch die Möglichkeit, über die in der elektronischen Kontakthistorie gespeicherten Kundendaten hinausgehende Hinweise abrufbereit zu halten.

Solche handgeschriebenen Ordner dienen als parallel geführter Datenbestand zur Ergänzung der informationstechnischen Systeme. Die Ausweitung der Informationswege behindert offensichtlich die zeitökonomische Effizienz keineswegs – im Zweifelsfall greifen die Agenten eher auf ihre persönlichen Aufzeichnungen als auf die zentral verwalteten Datenbanken zurück. Ein weiterer effizienter Weg, notwendige Informationen zu erhalten, besteht im Austausch mit den Kollegen. Dabei geht es nicht nur um Informationen zu Produkten oder Prozessen, sondern auch um Strategien im

128 Der Rückruf wird von den Agenten nur als allerletzter Ausweg genutzt; dokumentiert er doch Kunden wie Arbeitgeber Probleme des Arbeitenden. Dennoch ist dies eine geschätzte Möglichkeit, entlastet sie doch von akutem Druck.

Umgang mit den Kunden etc. Die Agenten etablieren letztlich ein paralleles, informelles Nebenwissensmanagement, welches ihnen hilft, im Gespräch schnell reagieren zu können und gegebenenfalls mittels nur ihnen zugänglicher Daten eine an den verfügbaren sozialen und ökonomischen Daten orientierte Kundenbeziehung aufzubauen. Damit wird das in dieser Hinsicht schwerfällig agierende bzw. zu unspezifisch erscheinende Informationssystem des Unternehmens ergänzt.

Die häufig vor Schichtbeginn (Onlinezeit) getroffenen Vorbereitungen wie das Anmelden im System, Lesen der eingegangenen E-Mails etc. werden als pragmatisches Verhalten in ihren lohnpolitischen Aspekten kaum reflektiert. Ebenso selbstverständlich werden Bildschirm- oder Arbeitspausen verschoben (und in offensichtlich beträchtlichem Umfang darauf verzichtet), wenn es das angezeigte Servicelevel opportun erscheinen lässt. Dabei werden Pausen zur sonst nahezu unmöglichen Pflege sozialer Kontakte zu Kollegen als außerordentlich wichtig aufgefasst. Die Agenten regulieren damit in beiden Szenarien arbeitsorganisatorisch herbeigeführte Engpässe durch weitgehend flexibilisiertes bis hin zu arbeitsschutzrelevant bedenklichem Verhalten.¹²⁹

Ein weiterer Aspekt dieser der Einhaltung des Servicelevels geschuldeten Haltung ist ein weitgehend paralleles Arbeiten während der Kommunikation:

I1: Ja benenn sie noch mal so vielleicht wie auch son Gesprächsablauf dabei auch jetzt so wir ham noch keinen Gesprächsleitfaden gesehen du hast jetzt so ma reingehört wenn se den mal für mich jetzt einfach so ähm darstellen würden ähm also s fängt an mit ner Begrüßung

A: Aso is halt bei Kreditprodukt gibt's den genauen Gesprächsleitfaden wie es dann ablaufen soll fürs Inbound is es auch einfach so der Kunde ruft an ich begrüße ihn also gibt's Vorschriften wir melden uns mit DialogBank und auf jeden Fall mit Vor und Zunamen äh der Anfang des Gespräches soll ja auch sein den Kunden zu identifizieren anhand seines Zugangscodes also ich frag ihn nach Kontonummer Name Zugangscodes immer schön auf Bitte Danke und so weiter achten Kunden oft mit Namen ansprechen nicht zu oft damits nicht penetrant wirkt und dann versuchen erst mal das Kundenanliegen zu verstehen und nebenbei natürlich im System versuchen des nachzuvollziehen was hat der Kunde bei uns und was könnte die Lösung vielleicht sein für das Problem aber auch in dem Moment schon wieder Cross Selling Ansätze zu finden aso ja man muss wirklich deswegen

129 Umfängliche vorbereitende Arbeiten zu Hause zu erledigen (z.B. bei Wechsel der Produkte), ist dagegen selten – im Gegenteil genießen die Agenten vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen in der Filiale den Abschluss ihrer Tätigkeit mit dem Verlassen des Systems. Insoweit ist die Trennung von Arbeit und Leben ein hohes Gut und erleben die Beschäftigten die klar umrissene Tätigkeit als entlastend.

ebend auch die Frauen weil die mehrere Dinge mit einem Mal tun können [lacht] das hört man ja auch von den Männer öfters die meinen ich kann das nicht alles mit einem Mal tun is schwierig also man muss wirklich manchmal drei vier Dinge gleichzeitig tun erzählen zuhören im System schauen nach Problemlösung und gleichzeitig nach neuen Ansätzen also das ganze is ja oft das den Kunden richtig wahrzunehmen wie is seine Stimmung grade was erzählt der mir kann ich daraus vielleicht schon wieder n neuen Ansatz erkennen.

Bereits im Gespräch werden die Daten verarbeitet, eine Nachbearbeitung eingeleitet oder periphere Arbeiten ausgeführt. Dabei können sich gelegentlich auch aktuelle Gespräche und letzte Eintragungen für die vorangegangene Kommunikation überschneiden. Die Agenten haben diese Form paralleler Tätigkeit verinnerlicht und müssen sich allenfalls bei neuen Projekten einige Zeit kognitiv des Ablaufs vergewissern.

In dieser Hinsicht spielen Routinisierungen eine bedeutende Rolle: Nicht nur sind sich die Agenten ihrer fachlichen Versiertheit angenehm bewusst und begreifen die Verarbeitung neuer Informationen als relativ einfache Aufgabe, sondern sie sehnen die durch das rollierende System eingeführten Abwechslungen geradezu herbei. Wissensbestände werden temporär angeeignet und auch wieder verdrängt. Insoweit ist von einer facettenreichen Ausbildung temporär aktivierter Routinen auszugehen. Inhaltliche Abwechslung wie auch außergewöhnliche Gespräche schützen vor ungewollter Monotonie, die negativ auf die Arbeitsleistung wirkt. In diesem Zusammenhang bestehen die Agenten auch darauf, eigene Freiräume ihres Arbeitshandelns zu verteidigen und sich als Persönlichkeit zu präsentieren.¹³⁰

Im Rahmen ihrer jeweiligen Aufgaben entwickeln die Agenten eigene Strategien mit der Zielsetzung, den Vorgaben gerecht zu werden oder sie noch zu übertreffen. Dabei achten sie gewöhnlich darauf, dass ihre Handlungen unternehmensseitig als kompatibel bewertet werden und in den Kontext der standortbezogenen Unternehmensziele sowie der organisatorischen Rahmenbedingungen eingebettet sind.¹³¹ Es kann aber auch zu von den Vorgaben abweichenden Praktiken kommen. Einerseits bestehen innerhalb einzelner Teams interne Regelungen dazu, wie mit der schwächelnden Tagesform einzelner Kollegen zu verfahren sei. Wichtig dafür ist es, die eigene

130 Dies kann z.B. bedeuten, das Anrufaufkommen selbst abzuschätzen und wenn möglich zu pausieren. In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, das Coaches eine offensichtliche Abneigung der Agenten gegenüber ihrer Tätigkeit feststellen, die möglicherweise daher rührt, dass solche Edukationsversuche als Eingriff in den persönlichen Arbeitsstil gewertet werden.

131 Dies kann bedeuten, sich verstärkt Sonderaufgaben zuzuwenden, die vom Unternehmen nachgefragt werden, etwa Coach oder Verkaufsförderer zu werden.

Tagesform auch erkennen zu können und zu vermitteln. Unter Umständen werden mit dieser pragmatischen und zugleich defensiven Praxis auch den Unternehmensvorgaben zuwiderlaufende Spezialisierungen entwickelt. Auf der anderen Seite gibt es individuelle Strategien, die jeweilige Arbeitsaufgabe zu bewältigen und Interessenten zu Kunden zu konvertieren, welche offensiv angelegt und bewusst nicht dazu angetan sind, den Vorgaben zu entsprechen:

I2: Aber, was gibt es denn sonst noch so, können sie da ein bisschen aus der Tasche plaudern, sozusagen, weil das is schwierig.

A: Also ich sag' was/ ich sag' mal ganz einfach so, ähm (1) es wird von den Agenten die hier drinne sehr erfolgreich arbeiten, das sind nicht viele, das sind drei, vier Mann, die erzielen die Ziele, die ihnen gesteckt wird, erreichen die auch, das heißt, wenn wir zum Beispiel eine Aktion für Wertpapiere haben, wo du dreißigtausend Euro umsetzen musst, innerhalb von sechs Wochen, schaffen die das, kein Problem. Was die auch schaffen, sind die Outbounds, die sie machen sollen, die achtzig oder hundert Stück, was auch geschafft wird ist, Nebenbeigeschäft zu generieren, das heißt, nicht nur mich jetzt auf die Aktion zu beziehen, sondern es muss ja auch noch Geschäft nebenbei laufen. Das sind die Felder, die abzudecken sind, so. Dann gibt's hier drinne Agenten, die nicht so gut unterwegs sind, die ham halt irgendwo ein Problemfeld, die schaffen die Zielerreichung nicht, die schaffen ihre gesteckten Outbounds nicht, erst recht nicht ein Nebenbeigeschäft. Und das sind die Agenten, die hundertprozentig regelkonform arbeiten. So, und es ist aber überall so, da brauchen ich/ da kann/ da brauchen wir nur mal auf=auf's Fußballfeld zu schauen: die Fußballspieler, die Profis, die machen top Arbeit, die haben ihre Tricks, wenn der jetzt nah am Ball ist...oh, T'schuldigung, da hat/ weicht er ab vom Ball und schon hab' ich den Ball, hat keiner gesehen, gibt keine rote oder gelbe Karte und zack, ich hab' den Ball und kann das Tor versenken, das zählt, das Endergebnis zählt und äh, das ist halt das Problem, dass nicht voneinander gelernt wird. Und solche Dinge dürfen nie an den Teamleiter kommen. [...] Also, ich sag' mal so, ich sag mal so. Am Anfang war's halt total easy zu sagen, ich drück' jetzt einfach zwanzig mal auf den Knopf, dass die Leitung zustande kommt, also nur einfach den Knopf drücken, schon hab' ich zwanzig Outbounds. Ja? Jetzt gibt's eine Software, die zeigt uns auf, wie oft hast du auf den Knopf gedrückt, wie oft ist eine Leitung zustande gekommen? Wie oft war besetzt und wieviel Gespräche sind zustande gekommen? Das zeichnet diese Leitung auf, so. Und wenn jetzt da steht, du hast tausendmal den Knopf bedient, aber es sind nur zwohundert Leitungen zustande gekommen.

I1: Passt was nicht, ja.

A: Ja, und das sind so Dinge, da muss man halt sagen, uh, die ham jetzt das Medium, da müssen wir aufpassen, da müssen wir uns 'nen anderen Weg suchen und so ist das überall so. Und es/ also wirklich die Leute, die erfolgreich unterwegs sind, die machen das auch so.

Abweichendes Verhalten schützt so offensichtlich die eigene Person, ohne den betrieblichen Zielen entgegenlaufen zu müssen. Auch hierin zeigt sich eine Flexibilität, die allerdings der Kontrolle durch das Unternehmen entzogen ist. Zugleich haben die Agenten keine genaueren Vorstellungen darüber, wie die Inputs für die eigene Tätigkeit, z.B. die Listen mit Telefonnummern, erstellt werden und wer Arbeitsaufgaben auswählt. Zumindest partiell lässt sich in dieser Frage eine Konzentration auf die persönliche Arbeitsaufgabe bei Desinteresse gegenüber der erweiterten Unternehmensumwelt feststellen.

Insgesamt verbleibt die Arbeitspraxis damit in einer Gemengelage zwischen Anweisung und Eigeninitiative, in der die Agenten die anstehenden Aufgaben formal erledigen, dabei aber auf inhaltliche Selbstbestimmung und eigene Gestaltungsoptionen achten. Diese können durchaus eigene Ziele verfolgen, richten sich aber nicht gegen die Unternehmensinteressen. Vielmehr etablieren die Agenten im organisatorischen Rahmen der Unternehmung eine flexible Handlungsmächtigkeit, die über das Tagesgeschäft hinaus die eigene Arbeitsleistung verstetigt und zugleich dem Unternehmen einen flexiblen Zugriff erlaubt. Dies vollzieht sich unter Umständen auch in einem größeren kollektiven Rahmen, aber partiell abseits administrativen Einflusses. Unter der gemeinsamen Zielsetzung, möglichst profitabel Dienstleistungen anzubieten, erobern sich die Agenten Freiräume, müssen aber auf der anderen Seite zu belastenden Zugeständnissen bereit sein. Letztlich profitieren beide Seiten – Agenten wie Unternehmen – von der gemeinsam eingeübten laissez-faire-Haltung, wobei das Risiko des Scheiterns letztlich auf Seiten der Arbeitnehmer verbleibt, da Spielräume durch Anweisungen eingeschränkt werden können.

5.3.2 DialogBank 2

Angesichts der im Vergleich zur DialogBank 1 wenig komplexen Produktpalette rekrutierte die DialogBank 2 nur wenige in der Finanzdienstleistung Ausgebildete und setzte zumeist auf angelernte Kräfte. Es kann daher nicht verwundern, dass vor allem bei der letztgenannten Gruppe die Einschätzung besteht, dass im Verhältnis von Fachwissen und Kommunikationskompetenz ersteres eine besonders hohe Bedeutung hat; Kommunizieren dagegen eine persönliche Eigenschaft ist, deren Beherrschung letztlich den Job ermöglicht. Ihre Aufgaben in immer gleicher Abfolge erfordern ein nur begrenztes Wissen, welches mit steigendem Skill-Level allerdings moderat anwächst. Insbesondere Angehörige der unteren Gruppen sehen es als oberstes Gebot der eigenen Arbeit an, rechtliche und formale Richtlinien

des Unternehmens einzuhalten. Bei den wenigen fachlich ausgebildeten Finanzdienstleistern, die zumeist als Troubleshooter mit vergleichsweise weiten Kompetenzen agieren, kehrt sich das Verhältnis von Fachwissen und Kommunikationskompetenz um. Als Experten geht es ihnen vor allem darum, ihr (als selbstverständlich vorausgesetztes) Wissen dem Kunden weiter zu vermitteln, ohne ihn zu überfordern. Zudem sind sie in der Lage, zwischen alternativen Lösungswegen unterscheiden zu können, ohne sich erst zu vergewissern. Ihr Gestaltungsraum ist innerhalb der unternehmensseitigen Grenzen daher größer und mit dem der Kollegen aus der DialogBank 1 zu vergleichen.

Für ihr tätigkeitsbezogenes Wissensmanagement nutzen die Agenten so genannte Online-Mappen, d.h. elektronisch aufbereitete Hinweise zu Produkten und Prozessen. Wie in der DialogBank 1 wird auch an diesem Standort die Zeit vor der Rufbereitschaft zur Lektüre dieser Informationen genutzt; ebenso wie dort gibt es offensichtlich keine Veranlassung, diese Praxis zu hinterfragen. Auch zwischen Gesprächen wird gelegentlich im Intranet nach Informationen gesucht.¹³² Dies ist insbesondere denen leicht möglich, die in der Absicht, ihre eigene Arbeitsroutine abzusichern und zu beschleunigen, durch permanentes Öffnen aller Datenbanken einen andauernden Zugriff darauf haben. Andere lösen entstehende Probleme, indem sie fachlich versierte Kollegen fragen.

Das betriebliche Informationsmanagement wird mit dem Hinweis auf die Betriebsgröße einerseits als praktikables Instrument gewertet; andererseits entsteht der Eindruck, dass das Unternehmen die Wissensbestände eher formal verwaltet als sie zur Förderung der Mitarbeiter zu strukturieren und aufzubereiten. Es entsteht das altbekannte Problem, dass aus Informationen erst noch Wissen werden muss. In dieser Hinsicht sehen sich die Agenten einen kaum zu bewältigenden Wust gegenüber, aus dem sie selektiv ihnen wichtig erscheinende Informationen filtern. Zugleich ist ein routinierter Umgang mit Wissenslücken vonnöten. Dies beinhaltet einerseits eine parallel zum Gespräch verlaufende Recherche in den Informationssystemen, also eine doppelte Aufmerksamkeit dem Kunden und den Datenbanken gegenüber, ohne dass es das Gespräch belastet. Andererseits gehen damit zuweilen betrieblicherseits unerwünschte Strategien wie Kosten treibende

132 Soweit das Bearbeiten von E-Mails zum Aufgabenbereich gehört, werden sie während der Telefonie-Zeit geschrieben; insoweit handelt es sich hier um eine verdichtete Arbeit (Doppellarbeit). In anderen Unternehmen ist dies als aufeinander folgende Arbeitsblöcke gegliedert, mit denen das Bearbeiten von E-Mails als Pause von der Telefonie dient (vgl. dazu die X-Bank in Kleemann/Matuschek 2003).

Rückrufe oder vorschnell einsetzende Eskalationsstrategien zu kompetenten Kollegen einher.

I1: Haben Sie jetzt Vorgaben, wenn Sie telefonieren?

A: Also jetzt nicht was äh Anrufmenge oder so nich, wir ham nur die Vorgabe wir solln nich mehr als, also eigentlich zweimal probiern, wenn wir jetzt keinen Ansprechpartner haben, dann einmal bei einem Mitarbeiter probiern, wenn da keiner zu erreichen is noch ein zweiten Mitarbeiter probiern und dann ein Rückruf aufnehmen, wenn jetzt Ansprechpartner genannt wird dann den probiern, oder die Durchwahl geben, oder Rückruf, ne, das sind also die Vorgaben. Teilweise hat man aber dringende Prozesse, wo ich's jetzt dann für mich verantworten muss, dass ich sage ich muss da jemanden erreichen und versuch's auch fünfmal, ja, dann gibt's zwar manchmal eins auf'n Deckel, aber also wenn halt wirklich der Schnitt is, fünf Leute werden angerufen, ne, also wir kriegen einen Anruf rein und fünf gehen wieder raus, ne, soll nicht sein, aber wenn's jetzt ein dringender Prozess is, muss ich das für mich verantworten können, dass ich sage, also ich will dem Kunden schon helfen, ne, Rückruf wäre jetzt nicht möglich und Durchwahl will er nich haben meinetwegen, ne, dass ich dann sag okay, ich probier noch ein andern Mitarbeiter.

Ein so umfängliches Nebenwissensmanagement wie in der DialogBank 1 ist in der DialogBank 2 allenfalls in der kleinen Expertengruppe der fachlich ausgebildeten Troubleshooter zu finden. Die anderen Agenten nutzen die informatisierten Daten und Bildschirmmasken mehr oder weniger routiniert. Handgeschriebene Notizzettel und eigenständige Organisation von Dokumentationen etc. kommen nur begrenzt vor und werden lediglich genutzt, um sich Namen von Gesprächspartnern zu merken. Offensichtlich bewältigen die Agenten ihren jeweils begrenzten Auftrag durch erfahrungsbesetzte Standardisierungen, die weitergehende Aufzeichnungen wie bei den Kollegen der DialogBank 1 nicht erfordern.

Beiden Beschäftigtengruppen des Standortes ist gemein, dass sie erfahrungsbasiertes Wissen über die Organisation als solche für wichtig für die eigene Arbeit erachten – vermutlich ein Nebeneffekt bei Angehörigen personalstarker Betriebe.¹³³ Insbesondere die Kenntnis um Personen und deren Zuständigkeiten ist wesentlich; vor allem die fachfremd Ausgebildeten sehen hier einen Anlaufpunkt bei Problemen. Dass ein derartiges Wissen flüchtig ist und damit Organisationskenntnisse prekär werden können, war eine zum Zeitpunkt der Erhebung virulente Erfahrung (plötzlicher Austausch des Leiters), die spürbar zur Verunsicherung der Agenten beigetra-

133 Die Angehörigen der DialogBank 1 hatten in dieser Hinsicht eher Defizite; ob es neben dem augenscheinlichen Unterschied der Betriebsgrößen auch ein Effekt des Ausbildungsstandes ist, der zu einer auf die konkrete Tätigkeit bezogenen Praxis führt, kann nur vermutet, nicht aber belegt werden.

gen hat. Organisationsbezogenes Wissen der Belegschaft kann in Zeiten andauernder Restrukturierungen prekär werden und bedarf daher der permanenten Aktualisierung über Intranet und unternehmensseitige E-Mails.

Große Teams erschweren den Aufbau sozialer Beziehungen auf dieser Ebene und befördern eher bilaterale Kontakte zum Teamleiter. Allenfalls in der initialen Phase eines Projektes oder einer Produktstrecke wird dies durchbrochen. Insoweit entwickelt sich der Arbeitsplatz innerhalb einer Gruppe tendenziell zum Einzelarbeitsplatz. Die Agenten versuchen dem zu begegnen, indem Bildschirmpausen zu Erholungspausen umgewidmet werden, in denen Gespräche mit Kollegen gesucht werden. Häufig wird jedoch auf solche Pausen verzichtet, wenn es das Anrufvolumen erfordert. Auch die Bereitschaft, Gespräche unmittelbar vor Schluss der eigenen Schicht anzunehmen, verdeutlicht ebenfalls einen an den Unternehmenszielen orientierten Einsatz. Dagegen geraten eigene Interessen bisweilen aus dem Sinn, wenn geleistete Mehrarbeit erst gar nicht den Vorgesetzten angezeigt wird und damit Agenten hinter den von betrieblicher Seite vorgegebenen Rahmen zurückbleiben.

Mit der Vereinzelung geht zugleich ein erhöhtes Maß an Absicherung des eigenen Handelns einher. Die Anfrage beim Teamleiter eskaliert ein Problem, entlastet aber auch von eigener Verantwortung. Insbesondere die Zeitarbeitnehmer und neu eingestellte Mitarbeiter ohne Erfahrung nutzen diesen Weg. Andere wollen nicht auffallen und vermeiden derartige Eskalationen. Nur ein kleiner Teil der Agenten versteht die Nachfrage als Effizienzinstrument, mit dem unnötige Missverständnisse vermieden werden. Sie entwickeln ein kognitiv aufgeklärtes Verhältnis zu ihrer Arbeit, wenn sie auf vielfältige Sicherungssysteme verweisen und daher eine bisweilen laxe Auffassung an den Tag legen:

I2: Wissen also wissen die Kunden immer was sie für Informationen für Sie parat haben müssen?

A: Nee, also die allermeisten die werden wenigstens erst mal beim Telefonbanking anrufen, wir fragen ja, ich mein die Möglichkeit der Kommunikation sprachlich is ja immer da, ja, und äh gewöhnlich is des so, wenn Leute das erste Mal anrufen dann werden sie schon aufgeklärt, was se was wir immer so brauchen, und gewöhnlich ham die also auch die Daten parat und sind halbwegs vorbereitet äh auf das was sie da erwartet, nich unbedingt, weil gelegentlich kommt's vor, dass se erst mal ins Nebenzimmer laufen und dann erst mal irgendwie (unverstl.) Suchen oder solche Geschichten, ne, also zu diesen Identifikationsgeschichten am Anfang: ‚Hach meine Kontonummer, weiß ich jetzt gar nicht und warten se mal‘ und dann suchen se halt ihre Karte raus oder Kontoauszug oder irgend so was, ihren Namen wissen se meistens [*lacht*], Geburtsdatum wissen se auch meistens und äh dieser Zugangscode, ja gut, der geht gelegentlich verloren, aber *da kann man ja*

auch mal was machen (Hvhg. durch A.), und dann mit diesen ganzen Daten die sie brauchen, ähm ja gut, wir ham ja relativ viel Daten im Computer vorgegeben, wir können also alles, was auf den Umsätzen auf den Kontoauszügen der Kunden stünde, könn wir ja nachkucken, ja, Notfalls, wenn das länger als neunzig Tage zurückgeht kann's die Kundenbetreuung machen, ne, wenn da irgendwie Nachfragen bestehn und man kann es eigentlich ganz gut klärn was so auf'm Konto passiert, ja, so.

Etwas außerhalb der genehmigten Prozeduren machen zu können, etwa um den Kunden zu identifizieren, trauen sich die weniger erfahrenen Mitarbeiter nicht zu. Sie fürchten die Zuschreibung von Fehlern bzw. die daraus entstehenden Konsequenzen (nicht nur sachlich, sondern auch für den eigenen Arbeitsplatz). Zugleich improvisieren die Agenten in ihrer Reaktion auf kundenseitige Wünsche und Bedürfnisse. Dazu gehört es auch, die Kennziffernanzeigen gegebenenfalls zu ignorieren und Gespräche nach eigenen Qualitätsmaßstäben über den vorgegebenen zeitlichen Rahmen hinaus zu führen. Weniger eigenmächtig verfahren sie dagegen im Hinblick auf Nachbearbeitungen. Sie unterliegen einer hohen sozialen Kontrolle durch Teamleiter und Kollegen, so dass sie häufig dann ausgeführt werden, wenn eigentlich mit einem neuen Kunden gesprochen werden soll.

Insgesamt zeichnet sich bei der DialogBank 2 eine stärker durch Hierarchien geprägte Praxis ab, als bei den fachlich gleichrangigen Agenten und Teamleitern der DialogBank 1. Nicht nur die relativ eng umgrenzte Aufgabenstruktur an sich, sondern auch die soziale Organisation lässt den Agenten einen nur geringen Gestaltungsraum.¹³⁴ Die Abwesenheit von Expertise schränkt die Gestaltungsmacht noch deutlicher ein und die Agenten erheben nur vereinzelt den Anspruch auf einen erweiterten Gestaltungsraum. Deutlich treten dadurch Tendenzen einer Industrialisierung der Finanzdienstleistung zu Tage (die ohne Zweifel auch in der DialogBank 1 zu finden sind), die auf die individuelle Arbeitspraxis prägend wirken: Die Arbeit wird innerhalb relativ enger, vordefinierter Korridore praktiziert und Gestaltungsansprüche werden im Normalfall suspendiert. Davon abweichende Praktiken, auch wenn sie von Vorteil für das Unternehmen sind, können nur schwer Raum gewinnen.

134 Wenn einzelne Agenten auf die entsprechende Frage das Verwenden bestimmter Tastenkombinationen oder die Arbeit mit eigens erstellten Textbausteinen erwähnen, zeigt dies nur an, wie gering die Spielräume sind.

5.3.3 Sparkasse

Dem experimentellen Charakter des Call Centers innerhalb der Organisation entsprechend ist die technische Infrastruktur allenfalls ausreichend, keinesfalls aber komfortabel. Die Agenten behelfen sich mit dem temporären Öffnen gerade notwendiger Software, da es beim Zugriff auf alle Programme bzw. Datenbanken zugleich zu Verzögerungen und Pannen kommen kann. Wie ein handgestrickter Versuch im Multi-Channeling mutet die Praxis an, gelegentlich Gespräche vor der Maske des jeweils eigenen Privatkontos der Agenten zu führen, um dem Kunden visuelle Hinweise liefern zu können. Mit dieser auch zur Reduzierung des eigenen kognitiven Aufwandes etablierten Handlungsweise gleichen die Agenten die technologische Unterausstattung trickreich aus. Da die eingesetzte Technologie der in den Geschäftsstellen entspricht, ist deren Aneignung bei Eintritt in das Call Center problemlos erfolgt.

Uneinheitlich ist die Einschätzung, ob Fachwissen oder Kommunikationskompetenz der wichtigere Faktor für die Arbeit sei. Jedenfalls wird eine persönliche Eignung für die Arbeit betont, ansonsten aber die Kontextabhängigkeit jedweden Wissens und jedweder Kompetenz hervorgehoben. Wie in den anderen Call Centern auch fußt das Informationsmanagement im Wesentlichen auf informationstechnisch hinterlegte Anweisungen und Produkt- bzw. Prozessbeschreibungen. Nach Arbeitsbeginn und während des Starts verschiedener Programme lesen die Agenten eingegangene E-Mails, in denen Produktinformationen oder Ankündigungen zu bevorstehenden Call-Aktionen stehen. Die Agenten nutzen auch Ruhephasen des Tagesgeschäfts, um auf dem Laufenden zu bleiben. Dabei sind sie vor Überraschungen nicht gefeit, wenn z.B. Marketingaktionen anlaufen:

I1: Und wie lange vorher kriegen Sie da immer Informationen, wenn da z. B. so ne Aktion läuft?

A: Verschieden, verschieden. Manchmal ist es ein Monat vorneweg, manchmal heißt's früh „Passt mal auf hier die Briefe sind raus, heute Nachmittag geht's los.“ (lacht)

I1: Wie bereitet man sich darauf vor, gerade wenn's so kurzfristig ist?

A: Hm, wie bereitet man sich darauf vor. Zettel durchlesen die anderen mal schnell fragen, „Was sagt'n ihr da dazu? Es kommt dann darauf an was die Leute dann fragen. Also meistens ist das nichts schlimmes, sag ich mal. Meistens, haben wir, meistens sind das Sachen wo wir das Bankwissen da dazu haben, oder wenn wir's nicht haben, dann einfach gesagt wird „Du machst ´nen Termin aus“. (.) Lektüre lesen, also so schlimm ist das nicht, muss ich sagen. Also es geht schon.

I1: Heißt das, Sie kriegen da Infomaterialien, oder?

A: Meistens schickt uns jemand. Oder unsere Chefin gibt uns dann mal was oder manchmal, gerade zu den Visa Karten wo dann so ne Hotline geschaltet war, da haben wir das gewusst, da hat man's sich noch mal raus gezogen aha was kostet die, weil de Preise hat man dann im Kopf. Aber was ne Visa Card ist und so das weiß man. Das wissen wir eigentlich.

Darüber hinaus existiert eine Terminmappe, in der eilige Aufträge in Aktennotizen hinterlegt sind. Einige Agenten führen zusätzlich persönliche Mappen, in denen sie nach ihrem Bedarf aktuelle Leitfäden oder Konditionen der Produkte vermerken und die sie insbesondere in initialen Phasen von Aufträgen so schnell zur Hand haben. Notizzettel werden in Gesprächen lediglich beiläufig genutzt, um einfließende Informationen des Kunden zu sichern. Insbesondere bei den informationstechnisch organisierten Terminfestlegungen für die Kundenberater vor Ort ist das wegen der notwendigerweise in Echtzeit erfolgenden Eintragungen unmöglich.

Im Gespräch wird direkt auf Wünsche des Kunden eingegangen, sofern man dafür Verständnis aufbringen kann. Das kann dazu führen, nicht den Regeln entsprechend die Kommunikation zu gestalten, sondern mehr oder weniger bewusst über den eigentlichen Auftrag hinauszugehen:

I1: Das heißt man kann den Kunden dann auch, ja, weitervermitteln, oder...?

A: Genau. Oder wenn irgendwas mit Konditionen, ich mein dann dürfen wir ja eigentlich auch gar keine Auskunft geben. Das ist ne Sache, die auch mit nem Berater verhandelt werden muss. Gut, dann haben wir wieder die gerühmten Mittwoch und Freitagnachmittag, Was nun? Na gut, da muss man sich ja doch mal bis zu nem gewissen Punkt dann rauslehnen. Und sagt eben dann, dass ist die Grundkondition, aber es sind jeder Zeit Verhandlungssache. So sinngemäß, ne, tut man sich dann ausdrücken, ne. Das sind dann eben dann die Sachen, wo ich sag „Da muss man irgendwie die Kurve kriegen.“ (lacht)

I1: Es gibt nicht genaue Anweisungen? Also viele Sachen, wo Sie dann nicht genau wissen das soll man jetzt sagen, oder das...

A: Na ja, das ist mal so, ist mal so. Wenn man ins Fettnäppchen hinein tritt, dann trifft man's garantiert. (.) Ne, man sagt jetzt 100 mal „Nein, ich darf Ihnen darüber keine Auskunft geben“. Und dann ist der vis- a- vis eben, ich sag mal jetzt nett und du denkst „Mensch und“ und hm dann macht man's und dann geht's schief. Also ist immer risikobehaftet die Sache. Ne.

Ein solcher Regelverstoß bleibt allerdings die Ausnahme. Die Agenten überschreiten in nur geringem Maße die unternehmensseitigen Vorgaben. Ein Grund dafür könnte in der durch die räumlichen Gegebenheiten bestehenden hohen sozialen Kontrolle liegen. Dennoch setzen sich in der individuell konkreten Praxis durchaus persönliche Arbeitsweisen durch.

I1: Und wie ist das dann wenn Sie z. B. anfangen ne Mail zu beantworten und aber da kommt dann ein Anruf rein. Ist ma ja permanent dann irgendwie wieder rausgerissen.

A: Ja. Ja, deswegen versuch ich mich jetzt auszuklinken. Ich sag „Ich hab jetzt drei Mails.“ Wir ziehen und drei Aufträge. Meistens ist es nichts, meistens sind auch schon Standardmails, die ich einfach nur einfüge und dem Kunden sende. Das dauert in der Regel nicht lange. Das dauert mal zehn Minuten, ne Viertel Stunde. Dann sag ich ich klink mich mal kurz aus, ich hab drei Aufträge. Es hat ganz gut geklappt in letzter Zeit.

Im Gegensatz zur Vereinzelung in der DialogBank 2 bewältigt die Gruppe ihren Alltag trotz gelegentlicher Abweichungen und individueller Stile als Team und hat auch ein entsprechendes Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt (vgl. auch Kap. 5.3.6). Ausdruck dafür ist der Arbeitsbeginn, der als soziale Ankunft am Arbeitsplatz durch wechselseitige Begrüßung nahezu zelebriert wird.¹³⁵ Ein weiteres Kennzeichen ist die schnelle verbale Abstimmung, wenn es darum geht, Aufgaben zu verteilen. In der obigen Textstelle deutet sich allerdings auch ein Riss in diesem Gefüge an, der entlang unterschiedlicher Herangehensweisen an die Aufgabe, während der Telefoniezeit auch E-Mails zu bearbeiten, verläuft. Einige vor allem jüngere Agenten führen dies parallel aus, während sich andere dazu nicht in der Lage sehen, ein getrenntes Abarbeiten aber als willkommene Abwechslung verstehen und darin aber auch einen Effizienzgewinn und Qualitätszuwachs erwarten.¹³⁶ Da neben der Bedienung der verschiedenen Hotlines auch die Betreuung des Electronic Bankings zu den Aufgaben der Agenten gehört, leisten sie eine sachlich geteilte Doppelarbeit, die über die parallelen Handlungen (Sacharbeit und Kommunikation) hinausgeht.

I1: Ja ja. Macht man das auch nebenbei, also so zwischen E-Mail und Telefon auch noch einen Leitfaden erstellen?

A: Ja. Ja.

I2: Ist ziemlich viel, was man so nebenbei macht.

A: Ja, also so an Tagen, wo viel los ist, machen wir och zwei Sachen gleichzeitig. Also dann telefonieren mit `m Kunden und schreiben zu `nem anderen Thema `ne Antwort, weil wir` s sonst ne schaffen würden.

I1: Mh. Ist das vor allem für Neulinge schwer, oder...?

A: Das ist immer so so so schwunghaft. Das sind wirklich so die Tage halt Monatsende, Monatsanfang, wo viel los ist. Und das einfach sein muss. Da, ich denke, wenn wir da noch zwo Leute mehr hätten, wär` s och ne anders. Und dann

135 Dies wird durch die Gruppengröße und die räumlichen Gegebenheiten begünstigt.

136 Ganz generell wird die Vielfalt der Arbeit mit der in den Geschäftsstellen verglichen und als positiv erlebt.

sind aber so Mitte des Monats wieder Tage oder zum Beispiel Freitagabend, Freitagnachmittag ab um drei ist tote Hose. Da ist nix los und da kann man dann och ma Sachen aufarbeiten. Bloß ich kann jetzt ne `ne Sache vom Montag bis zum Freitag liegen lassen und dann erst bearbeiten, das geht nicht.

Die mit dem Electronic Banking verbundenen Aufträge sind in Papierform hinterlegt. Ihre Bearbeitung erfolgt sukzessive am Computer und wird durch entsprechende formale Eintragungen der Agenten belegt.¹³⁷ Nur bei komplizierten Sachverhalten wird der Vorgang in Gänze dokumentiert. Die dazugehörigen im Team erstellten Textbausteine reichen häufig aus, manchmal bedarf es aber einer besonderen Argumentation, die wiederum Zeit kostet.

Auf Grund der Schichteinteilung sind gruppenweite Besprechungen in der Regel auf zwei Teilgruppen verteilt; die dadurch entstehenden Kommunikationsprobleme werden durch Dokumentation im Intranet bzw. E-Mails zu kompensieren versucht. Gelegentlich finden außerhalb der Arbeitszeit Teamtreffen statt, auf denen organisatorische Probleme besprochen werden.¹³⁸ Diese Ausweitung der Arbeit in die Privatsphäre lebt die Teamleiterin vor, indem sie auch zu Hause per Handy für ihre Mitarbeiter erreichbar bleibt. Zur Intensivierung der Arbeitszeit gehört aber auch, auf Bildschirm-pausen keinen Anspruch zu erheben und den Kaffee am Arbeitsplatz einzunehmen. Die Agenten kompensieren diese Angebundenheit an den Arbeitsplatz, indem sie in der Mittagspause, deren Lage sie in Ansehung des Call-Volumens selbst bestimmen, regelmäßig das Gebäude verlassen.

Seltene Produktschulungen werden durch die instruierten Agenten den nicht geschulten Kollegen mitgeteilt, notwendige Informationen werden auch selbst ermittelt oder bei früheren Kollegen erbeten. Dazu gehört auch, anstehende Prozesse im Team zu diskutieren und in ihrer Ausgestaltung einzuschätzen oder bei Lücken während eines Gesprächs einfach die Kollegen zu fragen, bevor die zu langsamen Datenbanken bemüht werden.

Trotz der gegenüber den anderen Call Centern ausbleibenden umfassenden technologischen Einbindung strukturieren die fachlich kompetenten Agenten weniger ihren Arbeitsalltag als dass sie zentrale Vorgaben implementieren. Allenfalls bei Ad-hoc-Maßnahmen kommt ihre Expertise faktisch zum

137 Der Nachweis der Arbeitsleistung geschieht gruppenbezogen durch die Teamleiterin, der nicht nur in dieser Hinsicht vertraut wird. Eine Veranlassung, selbst über ihre Arbeit Buch zu führen, besteht für die Agenten nicht, zumal dies zu nah an dem unternehmensseitig gewünschten Einzelcontrolling wäre. Zugleich ist damit eine unausgesprochene soziale Kontrolle auf der Agentenebene verbunden. Nur vereinzelt vermerken Agenten ihre Outboundaktivitäten.

138 Überstunden fallen dagegen nur äußerst selten an.

Tragen und erweitert sich ihr Gestaltungsraum. Ihre Arbeitspraxis ist von durch den „Modus des Ermöglichens“ geprägt, das sämtliche zur Verfügung stehende Ressourcen aktiviert, um Kunden servicegerecht zu bedienen. Eine rationale Kritik der Arbeitsorganisation mit dem Ziel einer Verbesserung findet nur unter der Oberfläche statt. Lücken in der technischen und arbeitsorganisatorischen Infrastruktur werden durch lebendige Arbeit ersetzt; die Arbeitenden kompensieren damit unterbliebene Investitionen. Entgegen der für die DialogBank beschriebenen weit fortgeschrittenen Industrialisierung der Finanzdienstleistung weist die Arbeitspraxis nahezu noch manufakturähnliche Züge aus – die Agenten befinden sich im Übergang von handwerklicher Einzelbetreuung zu industriellen Massendiensten, ohne dass sie dies in ihrer Arbeitspraxis schon vollständig realisiert haben. Die nur verhaltene Kritik an technologischer Unterausstattung verdeutlicht Vorbehalte gegenüber einer durchrationalisierten Dienstleistung, in denen individuelle Gestaltungsmöglichkeiten als noch geringer vermutet werden.

5.3.4 Technische Supportline

Ihrem moderaten Standesbewusstsein entsprechend sehen die Arbeitenden ihre Fachkenntnisse für bedeutsamer an als ihre Kommunikationskompetenz. Zwar haben sie ein kurzes Kommunikationstraining durchlaufen, in der Regel greifen sie aber im Kontakt mit den Kunden auf ihre alltagssprachliche, relativ technikferne Ausdrucksweise zurück. Dies verstehen sie als Service gegenüber einem in technischen Belangen häufig unbedarften Kunden. Letztlich nützt dies auch der schnellen Abwicklung eines Gesprächs. Im Zuge eines Perspektivenwechsels versetzen sie sich in die Lage des Anrufenden und versuchen, daraus zielführende Gesprächsstrategien ad hoc abzuleiten. Die dazu notwendige Kompetenz erachten sie als natürlich gegeben und von daher nur bedingt als aktive Arbeitsleistung im engeren Sinn. Im Vergleich von technischer Expertise und alltäglicher kommunikativer Kompetenz ergibt sich ein solch starkes Gefälle, dass letztere kaum als Arbeitsleistung wahrgenommen wird. Die ausbleibende reflexive Wertung der Kommunikationsarbeit als substanzieller Bestandteil der Arbeit unterscheidet die Arbeitenden der Technischen Supportline von anderen Call-Center Agenten.

Im Hinblick auf ihr Wissensmanagement können die Agenten auf ein sehr umfangreiches Datenbanksystem zugreifen, in dem Problemstellungen und Lösungswege hinterlegt sind. Zwischen Gesprächen nutzen die Agenten diese Möglichkeit, um sich weiterzubilden oder in der Vergangenheit aufgetretene Probleme genauer zu ergründen. Wie sie mit der Informations-

menge umgehen, welche Wege der Verarbeitung gewählt werden und ob Einzelinformationen zu einem Wissenszuwachs führen, obliegt der Selbstkontrolle der Agenten. Diesbezüglich scheint es ausschließlich individuelle Wege der Aneignung zu geben, deren Erfolg sich letztlich in der Praxis zeigen muss. Der ansonsten starke kollektive Zusammenhalt erzeugt zwar mimetische Effekte, generiert aber kein allgemein gültiges positiv sanktioniertes Vorgehen.

Die Agenten nutzen auch die im Call Center aufgestellten technischen Artefakte (Kassen und Drucker), um ihre Vorstellung von den Geräten zu verbessern und Beschreibungen plastischer werden zu lassen. Insbesondere in den initialen Phasen der Aufnahme eines neuen Tätigkeitsbereiches wird die Möglichkeit nachgefragt und von den Agenten begrüßt. Neben diesen Lernprozessen ist den Agenten der Input in die Dokumentationsdatenbanken ein wichtiges Anliegen. Kommunikativen Aspekten wird hier eine wesentliche stärkere Bedeutung zugeschrieben als dies bei Gesprächen der Fall ist (s.o.).

II: Versuchen Sie da irgendwie ne standardmäßige Sprache irgendwie, ich weiß nicht, standardmäßige Ausdrücke dazu zu nutzen, dass das für die die zehn Kollegen auch verständlich ist, was Sie da gemacht haben?

A: Ich versuch eigentlich schon immer auf'n Punkt zu kommen und den Kollegen das so zu beschreiben, dass se och wissen worum's geht. Wenn nich, können sie mich immer noch fragen, also das is ja so, wir sitzen ja, sag ich ich mal, im Team zusammen, ich versuch's schon immer so so so gut wie möglich zu beschreiben, dass se nich erst noch groß nachfragen müssen, weil das auch blöd is wenn se ein Kunden dran haben und dann erst noch zu mir kommen müssen, aber ich tendiere halt teilweise auch dazu bestimmte Sachen vorauszusetzen die ich als normal ansehe, die aber nich normal sind.

Die Agenten sind in dieser Weise an der Qualität dieses wichtigen Teils des Wissensmanagement aktiv beteiligt und nicht nur Nutzer zentral bereitgestellter Informationen. Ihre Eingaben sind unmittelbar problemorientiert und eine wesentliche Voraussetzung für Lösungen. Ihr Zugriff auf diese Dokumentation ist damit stärker als bei den üblichen Kontakthistorien anderer Call Center. Im Eigentlichen versehen die Agenten damit iterativ die Arbeit technischer Redakteure, wenn sie die Dokumentation fortschreiben. Dies geschieht in einer über die betrieblichen Anforderungen hinausgehenden Akribie und einem Sprachgebrauch, dem das Bewusstsein des Zugriffs anderer inhärent ist. Im Gegensatz zur Kommunikation in den Gesprächen mit Kunden wird damit diese interne Kommunikation als Teil ihrer Arbeitsaufgabe reflektiert und in ihrer Bedeutung als wichtig erachtet.

Als Inbound-Agenten warten sie häufig auf den nächsten eingehenden Anruf und verharren auf einem vordergründig passiven Tätigkeitslevel. In dieser Situation werden allerdings, wie beschrieben, Datenbanken gelesen oder mit weiteren Informationen erweitert. Die Agenten nutzen solche Zeiten gelegentlich aber auch, um private Dinge mit Kollegen zu bereden und sind sich bewusst, dass Vorgesetzte die Unterscheidung zum fachlichen Austausch nicht herstellen können. Sie nutzen daher den sich damit ergebenden Freiraum, allerdings immer unter der Maßgabe, dass keine negativen Folgen für das Servicelevel entstehen.

Monotonie ist kein herausragendes Kennzeichen der Arbeit, da jeder Fall einer Detektivarbeit gleichkommt und einen gewissen Grad an Spannung verspricht. Dabei verfügen die Agenten in der Fehlersuche und -behebung über routinisierte Wege, die sie passgenau zur Problemstellung anwenden bzw. im Bedarfsfall auch ad hoc kombinieren. Insoweit gelingt ihnen in der eigenen Wahrnehmung ein ausgeglichenes Verhältnis von Routine und singulären Ereignissen. Ein kleines Steuerungsinstrument steht ihnen dabei in der Art und Weise zur Verfügung, wie sie Informationen aus den Gesprächen individuell hinterlegen:

I1: Geben Sie das dann gleich parallel ein oder, ich hab ja gesehen bei einigen, die haben dann einen Zettel (unverstl.)

A: Ja, ja, das is eher, das sollte nich sein äh, das muss im Endeffekt muss es jeder selber wissen äh

I2: Das man mit der Zettelwirtschaft (unverstl.)

A: Ja, ja, wir haben, jetzt, Sie sprechen jetzt die eine Kollegin da an bestimmt?

I1: Ich hab's auch in andern Bereichen gesehen, weil das unterschiedlich is, also das...

A: [*lautes Ausatmen*] wir ei/, wie gesagt, es muss jeder selber wissen, ich bin der Meinung äh man sollte das sofort eingeben, ob ich's nun hinschreibe oder gleich in den Rechner, das is ein Zeitfaktor, weil wenn ich's jetzt mir alles auf'n Zettel schreibe äh, das Problem vielleicht noch gelöst hab, dann leg ich auf und dann geh ich auf Nacharbeit, das heißt äh der An/ das Telefon ist blockiert und dann fang ich erst mal an alles was ich mir auf'n Zettel aufgeschrieben hab in den Computer einzugeben, so, äh das, wie gesagt, es is dadurch wieder eine Leitung blockiert, äh ich könnte in der Zeit schon wieder den nächsten Fall bearbeiten, so geb ich's einfach gleich ein, äh Problem is günstigstenfalls gelöst und schließe die Sache und bin sofort schon wieder bereit für das nächste, für den nächsten Anruf, das also meine persönliche Meinung dazu.

Die parallele Eingabe wird betrieblicherseits favorisiert, die Informationen zum Gespräch auf einem Zettel zu notieren und sie später in das Computersystem zu übertragen, wird allenfalls toleriert. Einige Agenten nehmen sich

diese Freiheit allerdings mit dem Hinweis auf genaues Arbeiten und spielen damit zwei Vorgaben gegeneinander aus. Auch hier besteht eine allseits akzeptierte Grenze allerdings darin, dass dies dem Servicelevel nicht abträglich ist.

Erfahrungen im Umgang mit anderen Abteilungen des Mutterkonzerns oder des eigenen Unternehmens sind für die Organisation von Lösungen vorteilhaft, wie die Agenten wissen. Sie entwickeln dann abseits der betrieblichen Vorgaben praxisnahe Prozeduren:

I1: Das versteh ich jetzt nich ganz, weil, da können Sie nicht gleich mit dem Techniker das abklären, das muss noch mal zu dieser Zentrale da noch mal, das versteh ich nich.

A: Es soll eigentlich so sein, dass der Techniker bei uns anruft.

I1: Ja?

A: Macht er aber nich.

I1: Aha, warum?

A: Weil die Zentrale kennt/ die sind och nach Regionen beziehungsweise nach äh die ham bestimmte Techniker drinne, bei sich, also jeder Kollege, sag ich mal bei der Zentrale hat, was weiß ich, drei vier Kollegen als Techniker, die er betreut, die kennen sich dann natürlich och ein bisschen näher.

I1: Regional auch ausgelegt.

A: Ja, und da versucht natürlich der Techniker da lieber das über die Zentrale zu machen, weil er kennt die ja besser und sagt: ‚Ja, gebt das mal zurück und lasst das mal machen‘. Ich sag mal, das is im Prinzip och nichts andres, als wenn er uns direkt anruft, haben wir auch wenn der Techniker vor Ort is, wenn er eindeutig feststellt (2) ähm (3) das Teil (2) isses nich, das is nich defekt, das is was andres, dann gibt er das über die Zentrale zurück, weil der Call muss ja eh zu uns zurück kommen.

Insgesamt üben die Agenten ihre Arbeit in einer Umgebung aus, die ihnen in Bezug auf die angestrebte Lösung eine weitreichende Autonomie einräumt und zugleich notwendige Unterstützung ermöglicht. In dieser Situation entwickelt jeder Einzelne einen der eigenen Person gemäßen Arbeitsstil. Dabei erzeugen die Vorbilder alteingesessener Kollegen eine Tendenz zur Übernahme der kollektiv als nutzbringend erachteten Praktiken, ohne dass damit der Ausschluss individueller Freiräume einherginge. Betriebliche Vorgaben wie kollegiales Vorleben stecken den Rahmen individueller Arbeitspraxis ab. Vor allem die selektive Ein- bzw. Ausblendung der als bedeutsam bzw. beiläufig bewerteten Aspekte informatisierter Kommunikationsarbeit ist ein charakteristisches Kennzeichen, dass die Praxis der Agenten der Technischen Supportline von Agenten anderer Betriebe trennt,

die neben der Sacharbeit immer den kommunikativen Aspekt ihrer Arbeitsleistung betonen. Ganz offensichtlich schlägt das Bewusstsein, als Techniker zu fungieren, bis auf diese Ebene durch.

5.3.5 DBdialog

Den unterschiedlichen Aufgaben entsprechend bieten die einzelnen Bereiche des Call Centers der DBdialog ungleiche Möglichkeiten, einen eigenen Arbeitsstil durchzusetzen oder abseits der Arbeitsorganisation zu agieren. Insbesondere die Fund-Hotline sowie die Rufnummernauskunft sind in erheblichem Maß durch vorstrukturierte Prozesse gekennzeichnet, die zudem eine vergleichsweise hohe Taktfrequenz (z.B. 55 Sekunden bei der Rufnummernauskunft) aufweisen. Dennoch gibt es auch Gemeinsamkeiten: So betonen Agenten aller Abteilungen, dass ein generalisiertes Wissen um die Bahn als Gesamtunternehmen von Vorteil ist. Nicht nur ist es leichter, unternehmerische Vorgänge beurteilen zu können, auch der Umgang mit den Kunden wird durch die damit verbundene generelle Expertise einfacher. Entsprechende Wissensbestände werden daher nicht nur durch die im Informationssystem abrufbaren Einträge oder produktbezogenen Schulungsunterlagen und Aushängen aktualisiert, sondern auch durch Interesse an sonstigen Veröffentlichungen, z.B. die vom Unternehmen herausgegebenen Zeitschriften.¹³⁹ Dazu werden auch individuelles Wissen (z.B. Geografie) und Kompetenzen (Fremdsprache, Blindschrift am Computer) genutzt, die unternehmensseitig kaum gefördert werden.

Mit Betreten der Betriebsräume¹⁴⁰ melden sich die Agenten an der Stechuhr und in der Folge beim Teamleiter an. Das Verfahren schützt vor unvergüteter Mehrarbeit zu Beginn und am Ende der Arbeitszeit. Während die verschiedenen Softwareprogramme starten, informieren sich die Agenten über aktuelle Einträge im E-Mail-Account oder der Datenbank. Der tägliche Abruf ist aus Sicht des Unternehmens wie der Arbeitenden insbesondere im

139 Alteingesessene Bahnangestellte haben hier natürlich einen Wissensvorsprung gegenüber den Zeitarbeitern, aber auch gegenüber den jüngeren Kollegen, die innerhalb der Bahn eine Ausbildung durchlaufen haben, bevor sie zum Call Center wechselten. Letztere haben dafür den Vorteil, weniger Ballast in Form nicht mehr nutzbarer Wissensbestände tragen zu müssen. Die Älteren sehen sich wiederum mit dem Problem der Entwertung von Wissen konfrontiert.

140 Im Hinblick auf die Schichteinteilung repräsentieren die Agenten eine Breite Palette von Einflussnahme bzw. Hinnahme der Zuordnungen. Gegebenenfalls organisieren sie untereinander Täusche, die der Produktionssteuerung mitgeteilt und durch diese genehmigt werden müssen.

Reiseservice essenziell (z.B. Tarifänderungen, Streckensperrungen) und wird informationstechnologisch durch ein Pop-up-Fenster mit Aufforderungscharakter unterstützt, das auf noch abzurufende Eintragungen hinweist. Dabei besteht eine weitgehend geteilte Vorstellung, Änderungen möglichst rasch zu verinnerlichen und damit auf Zettel und Notizen verzichten zu können. Den meisten Agenten ist zudem eine gut geführte Kontakthistorie wichtig, um möglichst frühzeitig Kunden und Anliegen einschätzen zu können. Etwaige Wissenslücken, die im Beschwerdemanagement und im Reiseservice auf Grund des umfänglicheren Auftrags häufiger vorkommen, werden durch Kommunikation mit dem Teamleiter geschlossen. Entgegen der Vorschrift werden gelegentlich auch Kollegen um Rat oder Formulierungshilfen gebeten.¹⁴¹ Dabei gilt die Devise, solche Anfragen auch angesichts eigener Belastung zu tolerieren und darauf zu achten, die Konzentration auf den eigenen Fall dennoch nicht zu untergraben. In diesem Zusammenhang kooperativen Arbeitens bemerken die Agenten negativ, eine durch die betriebliche Schichtplanung und die Teamordnung herbeigeführte Tendenz zur Vereinzelung, die solche kommunikativen Praktiken erschwere und zudem Konkurrenzdenken fördere. Soziale Kontakte beschränken sich häufig auf das eigene Team, aber auch hier wird unternehmensseitig durch entsprechende Sitzanordnung gegengesteuert. Der Vereinzelung setzen die Agenten gelegentliche Gespräche am Arbeitsplatz, vor allem aber in den Pausen entgegen:

I1: Was würden sie sagen wie wichtig ist das so, also sich auch im Team zu kennen, also irgendwo (.)

A: Na ja, ich finde um so belastender die Arbeit umso stressiger umso wichtiger ist es dass du jemanden hast mit dem du auch mal darüber reden kannst und dem man (.) freust dich ja doch 'n bisschen mehr auf die Arbeit wenn du jemanden siehst mit dem du dich mal 'n bisschen unterhalten kannst.

I2: Mein Sie damit auch, dass sie sich mit ihren Teamkollegen auch so über die Arbeit unterhalten können?

A: Ja. Muss ja ausgewertet werden, na klar.

Der hier angesprochene Bedarf an Auswertungen zeigt den Wunsch nach interpersoneller Reflexion über die eigene Tätigkeit deutlich an. Andere nutzen insbesondere Pausen eher, um Themen jenseits der Arbeit mit enge-

141 Die eingerichtete Testgruppe ist von der Regelung ausgenommen. Das Verbot scheint in dem relativ neuen Bereich des Beschwerdemanagement zu erodieren; dort verständigen sich Agenten offen etwa über finanzielle Ermessensspielräume etc. Möglicherweise toleriert die Unternehmensleitung diese Praxis, da sie nicht vorhandene Routinen ersetzt, die für die anderen Bereiche vorausgesetzt werden können.

ren Bekannten zu führen und damit einen temporären Ausstieg aus der Arbeit zu realisieren.

Soweit die E-Mail-Bearbeitung Teil der Arbeitsaufgaben ist, versuchen die Agenten, die anstehende Arbeit angesichts der feststehenden Pausenzeiten effizient zu koordinieren. Unter anderem auch, um Doppelarbeiten zu vermeiden, werden Bearbeitungen gelegentlich im Sinne pragmatischer Flexibilität nach hinten verschoben und die Zeit bis zur Pause mit Intranetbesuchen etc. überbrückt. Die Agenten streben eine sukzessive Verschachtelung von Telefonie und schriftlicher Kontaktaufnahme an und sehen hier eine Chance, auf diesem Wege Monotonie zu reduzieren. Dabei verzichten sie weitgehend auf eine spiegelbildliche Übernahme der zur Verfügung gestellten Textbausteine. Sie versuchen vielmehr mit darauf aufbauenden eigenen Formulierungen dem Problem und dem Kunden gerecht zu werden. Einzelne erstellen mit der Zeit eine individualisierte Textdatenbank eigener Formulierungen. Sie tun dies mit dem Gedanken, dass fehlerhafte Bearbeitung erneute Beschwerden und damit Mehrarbeit hervorruft.

Im Verhältnis von Fachwissen und Kommunikationskompetenz unterscheiden sich die Einschätzungen hinsichtlich der beruflichen Herkunft: Bahnangehörige werten Fachwissen zumeist höher als die befristet Arbeitenden, die die Kommunikationskompetenz betonen. Erstere sind sich der Bedeutung kommunikativer Fähigkeiten aber gleichfalls bewusst. Dabei bilanzieren die Agenten ihre derzeitige Situation im Vergleich zum früheren direkten Kundenkontakt zumeist als positiv. Ein umfassender Wissensbestand erleichtert die Ausbildung von Routinen, die als Ausweg aus einer durch steigenden Druck bezeichneten Arbeitssituation angesehen werden. Nur vereinzelt (und insbesondere beim Beschwerdemanagement) werden auch aufwändigere Wege abseits der eingeübten Routinen gegangen, um Kunden zufrieden zu stellen. Ebenso kommt es vor, dass vorgegebene Standardprozesse willentlich abgekürzt werden, um etwa mit individuellen Suchstrategien den durchschnittlichen Kennziffern zu entsprechen (z.B. wird unter Umständen mit dem Web-Auftritt der Bahn anstelle der vorgesehenen Programme gearbeitet, um schneller reagieren zu können). Mit diesem Vorgehen gewinnen persönliche Lebenserfahrung und individuelle Einschätzungen der Agenten über die Wertigkeit der Dienstleistung für die Kunden auch gegenüber den technisch strukturierten Abfolgen an handlungsmächtiger Wirksamkeit.

Diejenigen, die nur wenig druckresistent arbeiten und sich nicht auf einen persönlichen Arbeitstakt je nach Tagesform einstellen können, sind darauf angewiesen, andere Möglichkeiten zu finden. Dass beginnt zunächst damit,

eine generalisierte Distanz zum Kunden aufzubauen, d.h. das Anliegen nicht auf sich als Person zu beziehen. Ein weiterer Schritt besteht darin, die institutionalisierten Eskalationsstufen möglichst schnell zu nutzen, um die persönliche Integrität zu schützen. In dieser Frage wäre Stolz nach Auffassung der Agenten fehl am Platze. Letztes Mittel ist es, einen Gesprächsabbruch, der den Agenten selbst nicht erlaubt ist, durch den Kunden herbeizuführen.¹⁴² In Bezug auf die zu erfüllenden Quoten verweigern sich einige Agenten, insbesondere wenn die festgelegten Größen erfahrungsgemäß nicht zu erreichen sind. Dabei können Formen offenen und versteckten Widerstands unterschieden werden: Während ein Teil der Beschäftigten sich weigert, eine quotenorientierte Verpflichtungserklärung zu unterschreiben, üben sich andere in subversiveren Praktiken:

A: Na ja also generell, generell muss man ja dazu sagen, dass diese ganzen Quoten, diese ganzen Neuerungen noch nicht allzu lange hier vorherrschen. Die meisten Mitarbeiter sind länger als diese Neuerungen da, und die nehmen sich das einfach nicht zu Herzen. Des is einfach so, des it zwar gewollt, dass sich jeder damit extrem auseinandersetzt, aber ob man's so umsetzt oder ob's einen, ob's einen wenig tangiert, [lacht] ist dann der Unterschied. [lacht] Also, ähm da is man halt nich so angegriffen, glaub ich.

I1: Mhh. Und wie gehen die Teamleiter damit um, weil die müssen das ja wahrscheinlich nach oben, dann auch irgendwie weiter vertreten ?

A: (.3.) Na ja, klar. [unverständlich]

I1: Aber des jetzt nich so dass da so extremer Druck sag ich mal ausgeübt wird, oder...

A: Der wird ausgeübt - der wird ausgeübt.

Insoweit Dienst nach Vorschrift geleistet wird, ist den Agenten auch bei nicht erfüllten Quoten kaum etwas vorzuwerfen – insofern können es sich Agenten leisten, managementseitige Forderungen gewissermaßen auflaufen zu lassen. Sie etablieren damit gegenüber der geforderten permanenten Spitzenleistung eine Art nachhaltigkeitsorientierte Dauerleistung. Diese ist nicht mit einer Leistungszurückhaltung¹⁴³ gleichzusetzen: bereits auf Grund

142 Hier wird deutlich, wie internalisierte Kontrolle, in diesem Fall das informationstechnisch kontrollierte Beenden des Gesprächs seitens des Kunden bzw. seitens des Agenten, zu Praktiken führt, die Kontrolle zu umgehen; internalisiert ist nicht nur die Kontrolle an sich, sondern auch der Weg, ggf. nicht überführt werden zu können. Da selbst in totalen Institutionen Kontrolle nie allumfassend ist, erscheint die genannte Kontrolloption wenig zielführend bzw. kontraproduktiv.

143 Leistungszurückhaltung wird allenfalls im Zusammenhang mit ausbleibenden Gegenleistungen des Arbeitsgebers erwogen, etwa wenn Schulungsmaßnahmen etc. reduziert werden oder Zeitarbeitnehmer gegen die Stammbesatzung ausgespielt werden.

des Interesses an Arbeitsplatzsicherheit versuchen die Agenten, soviel wie möglich zu erreichen. Um dem erwarteten Druck durch den Vorgesetzten standhalten zu können, ist es für weniger resistente Agenten ein probates Mittel, die eigenen Leistungen per Strichlisten zu dokumentieren und so gegenüber Vorwürfen gewappnet zu sein. Die ausgelobten Wettbewerbe sind allenfalls von unterhaltendem Interesse; angesichts der niedrigen Incentives sehen die Arbeitenden keinerlei Anlass, sich besonders anzustrengen. Ganz anders sieht dies allerdings bei den Teamleitern aus, für die eine gute Platzierung Ausweis der geleisteten Arbeit ist.

Insgesamt agieren die Agenten vor dem Hintergrund sehr direkter und restriktiver Rahmungen seitens des Managements. Die Vereinzelung kann durch die Teamleiter nicht aufgefangen werden. Jeder Agent für sich erarbeitet daher individuelle Wege durchzukommen und nicht negativ aufzufallen. Die Zeitarbeitnehmer legen in den Augen vieler fest Angestellter eine besondere Willfähigkeit, den managementseitigen Vorgaben zu entsprechen, an den Tag und erhoffen sich dadurch eine dauerhafte Anstellung. Die Arbeitspraxis der übrigen Agenten ist stärker auf eine Verstetigung einer hinreichenden Arbeitsleistung gerichtet. Sie nutzen Lücken in der Arbeitsorganisation, um diese auch auf devianten Wegen zu erreichen.

5.3.6 T-Com

Unter den Vorzeichen des Stellenabbaus nehmen die Arbeitenden in den Centern der T-Com einen erhöhten Druck auf ihre Arbeitsleistung wahr, der vom Niederlassungsleiter über die lokalen Manager bis auf die Teamleiter weitergereicht wird. Insbesondere Vertriebstätigkeiten rücken in den Mittelpunkt des Arbeitsauftrags. Dies erfahren die Agenten als eine ambivalente Situation zwischen Herausforderung und Belastung. Entsteht bei einigen Agenten daraus ein Ansporn zu erhöhten Bemühungen, wirkt sich die Unsicherheit bei anderen als permanenter Stress aus. Die Mehrzahl der Agenten reagiert mit einer Verdrängung der Situation und einer Konzentration auf die konkrete Arbeit. Allerdings ist nicht nur die mentale Verfassung der einzelnen Agenten berührt, es ergeben sich vielmehr ganz konkrete Auswirkungen auf das Arbeitshandeln. Um den Spagat zwischen kurzen Gesprächen und erfolgreichem Abschluss zu schaffen, nutzen die Agenten bewusst Wissenslücken der Kunden beim Umgang mit deren persönlichen Daten aus:

A: Ja, da kuckt man rein, ja, natürlich, äh während des Gespräches gleich am Anfang äh kuckt man in die Rechnung rein, sagt den Kunden ‚Ich kuck mir mal Ihre Rechnung äh damit ich Sie besser beraten kann‘, brauche ja eigentlich die Ge-

nehmigung dafür, kucke rein und sehe der Kunde hat, sagen wir mal äh fünfzig Euro an Gesprächen, viele Ferngespräche, dann is der Tarif für ihn günstiger wie der andere, nich, und dann wird ihm der Tarif angeboten, nich, und abgeklärt warum wieso weshalb natürlich, und eigentlich normalerweise klappt das.

Um die geforderten Umsätze zu erreichen, erscheint ein das Datenschutzrecht verletzendes Verhalten zumindest opportun. Die Agenten sind in diesem Sinne in ihrer Arbeit am primären Ziel des Verkaufs orientiert, blenden aber den jeweils aktuellen Stand ihrer Verkäufe aus, um sich nicht selbst unter Druck zu setzen. Sie haben eine Art künstlichen Horizont für die Gesamttagesleistung entwickelt, der sie in der Gruppe relativ zielgenau die erforderlichen Kennziffern erreichen lässt, ohne dass es der permanenten Überprüfung der eigenen Leistung bedarf. Teamintern bestehen dazu mehr oder weniger expressiv formulierte Absprachen entgegen der unternehmensseitig gewünschten universellen Zuständigkeit: Zum Teil mit Zustimmung des Teamleiters spezialisieren sich Einzelne auf bestimmte Produkte und überlassen andere den Kollegen. Über die verschiedenen Produkte hinweg wird so das Gruppenziel realisiert. Dabei wird das Verhältnis von Fachwissen und Kommunikationskompetenz uneinheitlich bewertet; insbesondere die früheren Techniker schätzen Ersteres als wichtiger ein.

Angesichts des schnellen technischen Wandels in der Telekommunikation und der damit einhergehenden Produktvielfalt erscheint das elektronische Informationssystem als unhintergehbare Instrument im Kundenkontakt. Die Agenten schöpfen die darin versammelten Informationen permanent ab und aktualisieren so ihr Produkt- und Prozesswissen:

I1: Wie bereiten Sie sich auf so was vor oder bleiben Sie auf dem Stand? Machen Sie das während der Arbeitszeit, lesen Sie da im Internet, Intranet oder wo auch immer?

A: Ja, immer sicherlich, also ick äh (.) mache niemals nie nichts, also det geht nich, also sicherlich äh mach ick dann och zwischendurch mal, lass ich mir mal fünf Minuten wo ick jetzt mal en Kunden nich abfrage, sondern och wenn es es gibt ja Sach/ Zeiten wo's ganz doll klingelt und manchmal klingelt's ein bisschen weniger doll äh wo man sich dann einfach mal sagt: pass mal uf das Thema, ick les mir den Artikel jetzt mal durch, det dauert ein einfach fünf Minuten oder zehn Minuten, ne, det is, weil wir müssen wir bilden uns ja immer permanent weiter, ne, sicherlich wird man im Mail-System teilweise bisschen zugeschüttet mit Informationen äh die notwendig oder nich so notwendig sind sag ich mal, ähmm

I1: Was wärn denn so nicht notwendige Informationen, die (unverstl.).

A: Ja, also ick ick ick bin zum Beispiel permanent im Intranet, diesen internen Netz und zieh mir die Daten, und wenn ick dann permanent immer noch irgendwelche Mails kriege wo se mich drauf hinweisen, dass im Intranet dann so ein Auszug, dass das und das da steht, und dann sind das dicke fette Dateien und die

hängen dann immer in meinem Outlook rum und und also für mich persönlich überflüssig, weil ick muss mich permanent im Intranet weiterbilden und muss mir permanent meine Informationen aus'm Intranet ziehn, sonst äh sterb ick doof, also sonst weiß ick bin ick nich auf'm aktuellen Stand und erzähl dem Kunden irgendwelchen Mist, sei es äh technische Geräte die momentan aktuell sind, die momentan nich lieferbar sind, die vertriebseingestellt sind, die neu rauskommen, also da mach ick schon hab ick och äh stell dann och ein bisschen Material zusammen für die Leute, vielleicht für die Mädels die nich ganz so schnell auf Klick die technischen In/ diese Informationen finden, da hab ick och Mappen zusammengestellt, wir haben hier en Bauherrentag gehabt vor einigen Wochen, wo ich dann als Kundeberater och mit runter gegangen bin und äh, hat mir och sehr viel Spaß gemacht, mit den Kunden direkt zu sprechen.

In dieser Weise verinnerlichen sie die ständigen Veränderungen und bilden dies als Routine im Modus „Wissen, wo Wissen zu beschaffen ist“ aus. Hinzu kommen regelmäßige Unterrichtungen durch Multiplikatoren, die für jedes Team gebildet werden und die über ein bestimmtes Produkt berichten müssen. Nicht nur die doppelte Bearbeitung von E-Mails und Intranet, sondern auch der kaum überprüfbare Realitätsgehalt der Eintragungen entwertet dieses Instrumentarium jedoch. Bevor aufwändig in den verschachtelten Datenbeständen gesucht wird, erscheint es funktioneller, den Kunden zu fragen. Insoweit das partiell (insbesondere von Älteren) als überkomplex und undurchsichtig bewertete System lediglich formal genutzt wird, kann es die beabsichtigten Effizienzeffekte nicht erzielen.¹⁴⁴

Durch die Zuweisung eines stetigen Arbeitsplatzes ist es den Agenten möglich, ein eigenes Wissensmanagement aufzubauen, das je nach Vorliebe aus elektronischer Datenverwaltung oder physisch vorhandenen Merkbüchern und Notizzetteln besteht. Einige erstellen mit aus den Datenbanken gefilterten Informationen eigene Dateien, mit denen ihnen im Gespräch ein schnellerer Zugriff möglich ist. In jedem Fall ist ein paralleles Arbeiten erforderlich, das die Agenten in langjähriger Routine eingeübt haben.¹⁴⁵ Eine weitere Möglichkeit besteht darin, in den Bildschirmpausen zuvor ausgedruckte Informationen zu verarbeiten. Kennzeichnend ist darüber hinaus die für einen Teil der Belegschaft in die Privatsphäre verlängerte Beschäftigung mit neuen Produkten. Für andere gilt eine strikte Trennung von Arbeit und Leben und sie begrüßen die im Call Center gegebenen Möglichkeiten dazu.

144 Dies ist möglicherweise ein Problem der Initialphase bei der Einführung eines neuen Systems gewesen, allerdings gab es auch im Hinblick auf das alte System dementsprechende Hinweise.

145 Einzig die Multiplikatoren sind auf längere gesprächsfreie Zeiten angewiesen, um ihre Inputs vorzubereiten; Agenten verarbeiten Informationen nebenbei und zum Teil bei thematisch differenter Kommunikation.

Diese Praktiken sind jeweils notwendig, um die individuellen Vorgaben erfüllen zu können.¹⁴⁶ Die ausgelobten Wettbewerbe haben einen gleichmäßig anspornenden Effekt, werden in der täglichen Arbeit aber nur wenig reflektiert. Die Agenten setzen auf einen individualökologisch nachhaltigen Einsatz ihrer Arbeitskraft. Dazu gehört auch der Aufbau emotionaler Distanz zum Schutz der persönlichen Integrität. Bestandteil dieser Praxis ist es aber auch, Produkte dann nicht offensiv anzubieten, wenn viele Reklamationen zu beobachten sind.

Dennoch gilt der Austausch im Team als notwendige Vorbedingung für erfolgreiches Handeln – nicht nur im Multiplikatorensystem, sondern auch zwischen den Agenten werden Hinweise und Tipps rege besprochen und dabei die Erfahrungsschätze insbesondere der früheren technischen Mitarbeiter genutzt. Diese Kooperation hat zugleich eine Ventilfunktion und schafft einen psychisch stabilisierenden Ausgleich. In diesem Sinne werden Bildschirmpausen zumeist auch als Gelegenheit gesehen, Frust abzubauen oder Informationen auszutauschen. Nur wenige nutzen diese Zeit, um Informationen im Intranet abzuarbeiten oder sich im Internet über die Konkurrenz kenntlich zu machen. Gelegentlich werden die eingestellten Daten auch dazu genutzt, die eigenen Antworten am Telefon während eines Gespräches im Sinne einer Selbstkontrolle zu überprüfen: Um Folgeprobleme zu vermeiden, achten sie in der Regel strikt auf vertragsrechtliche Rahmenbedingungen und hinreichende Belehrung der Kunden. Besteht allerdings ein hoher Zeitdruck, werden ad-hoc-Lösungen vorgeschlagen, die unter anderem auch auf eine Verlagerung des Problems in das nachgelagerte Backoffice hinauslaufen kann. Hier werden unter Umständen eingefahrene Routinen verlängert, die dem eigentlichen Arbeitsauftrag der Agenten entgegenstehen.

Die Agenten nehmen sich in dieser Konstellation als Einzelkämpfer im Verbund des Teams (und des Netzwerks) wahr. Einige entwickeln dabei eine Form der Eigenökonomie, die einerseits dem geforderten flexiblen Einsatz für die Unternehmensziele entspricht, dafür aber andererseits die Kapazitäten des Unternehmens für eigene Belange einsetzt:

II: Oh Ja-ja-ja. Also das machen Sie schon da sind ja auch viele Aktionen so dass man Freunde und Kollegen-

146 Insofern dehnen trotz des Einsatzes der Stechuhr zumindest Einzelne ihre Arbeit in Form unbezahlter Mehrarbeit aus. Insgesamt scheint dies aber keinen so systematischen Charakter zu besitzen wie etwa in der DialogBank.

A: Ja, aber ich bringe diese Zettel nicht. Zum Beispiel die haben, ähm diese, Rückhol-Sachen. Auch diese Kunden, die Arcor oder Tele 2 haben im Bekanntenkreis, sollen wer ja, ähm die Telefonnummer mal schreiben und beraten lassen.

I1: Machen Sie nicht ?

A: Nö. Ich arbeite für meine Ziele, ich mache meine Striche selber. Ich rufe selber an. Ich- verkaufe XXL. Privat verkauf ich's persönlich. Zum Beispiel letztens hab-ich-n (.2.) Gold gekauft. Der Laden is frisch aufge-äh-macht. Und ich hab schicke Ohringe gesehen. 70 EURO. Da hab ich gesagt, mhh das ist mir zu teuer.

I1: Ist er runtergegangen, ja?

A: Da machen wir ein Geschäft. Was für'n Anschluss haben sie denn hier? Da hab ich gesagt wenn ich sie innerhalb drei Tage ISDN schalte, dann können sie ihren EC-Karten-Leser Dienstag nutzen, Fax anschließen und denn kriegen sie auch Rabatt. Zack-zack ich hab einen ISDN-Auftrag. Ich hab meinen Ohrring für 50 EURO [lacht].

[....]

I1: Ähm, aber das machen die andern Kollegen auch? So privat (unverständlich).

A: Das weiß ich nicht. Interessiert mich nicht.

I1: OK. interessiert nicht.

A: Ich gucke mein Ziel, wenn mein Ziel für die Woche steht, 8 ISDN 8 DSL, was weiß-ich, das steht. Ich muss eine, Flexibilität für mich finden. Wenig wie möglich Kraft investieren. Bequemer die Ziele erreichen.

Die Kongruenz von persönlichen und betrieblichen Zielen ist offensichtlich. Fraglich ist dennoch, ob nicht versteckte Kosten (hier durch den sicherlich nur mit Aufwand zu realisierenden schnellen Anschluss) und damit wiederum divergierende Zielsetzungen entstehen. Ähnliche Interessenkollisionen bilden sich auch, wenn Agenten den Kunden langatmig Produkte erklären, ohne sie auf die Produktinformationen mit Auftragsoption im Internet hinzuweisen, weil sie dann als der eigenen Person zuzurechnenden Kunden verloren gehen. In dieselbe Richtung weist das gelegentliche Abwimmeln von Kunden entgegen der Leitfäden zum Gesprächsverlauf, wenn damit dass Servicelevel gehalten wird. Stärker deviante Praktiken etablieren sich auch, wenn Outbound-Calls durch verschiedene Tricks nur der Anzahl nach realisiert werden, ohne dass damit eine Chance auf Vertrieb gegeben ist. Damit entsprechen einzelne Agenten den formalen Vorgaben unter Verzicht auf einen belastbaren Erfolg.

Insgesamt versuchen die Agenten, im Zeichen aktueller Strukturierungen die Waage zwischen betrieblichen Vorgaben und eigener Leistungsfähigkeit zu halten und bilden dazu in einer teamorientiert angelegten Umgebung individuelle Praktiken aus. Dabei umgehen sie flexibel arbeitsorgani-

satorische Rahmungen, soweit ihnen dies möglich ist. Insbesondere in der Auslegung und Anwendung rechtlicher Rahmen unterstützen sie mit diesem auf eigene Verantwortung praktizierten Handeln die Ziele des Unternehmens, eher vereinzelt werden eigene Interessen dadurch explizit durchgesetzt. Die Agenten setzen dabei in beiden Fällen auf die Chance, im Wust der Daten als Individuen unerkannt zu bleiben – eine genauere Analyse würde also den Übergang zu einem Dienst nach Vorschrift begünstigen, der nicht im Interesse des Unternehmens sein kann. Insoweit ergänzt die individuelle Arbeitspraxis, selbst wenn sie abweichend ist, überwiegend die vorhandene Arbeitsorganisation und erhöht das Maß an Flexibilität.

5.3.7 Arbeitspraxis zwischen Anpassung und Devianz

Trotz der durch mannigfaltige Regeln und sozial vermittelte Instruktionen auf Permanenz gestellten Versuche, die Arbeitskraft im Sinne des idealtypisch geplanten Arbeitsprozesses zu disziplinieren und im Hinblick auf die betrieblichen Ziele zu konditionieren, sind Regelverletzungen, mehr oder weniger bewusste Überschreitungen wie auch manifeste Hintertreibungen die Normalität des betrieblichen Alltags. Tendenziell transformieren die Beschäftigten auf dem Wege der Aneignung die betrieblichen Vorgaben und entwickeln mit der normativen Kraft des Faktischen eine Arbeitsweise, in der sie als Person soweit wie möglich eine eigene Handlungsmächtigkeit erobern – wenn auch unter gleichzeitig erheblichen Anpassungsdruck. Dabei bringen sie ureigene Perspektiven mehr oder weniger offen in die Arbeit ein. Mit dieser Strategie des copings setzen sie sich als Subjekte des Arbeitshandelns ein, indem sie die stark strukturierte betriebliche Umwelt eigensinnig bearbeiten. Letztlich geht es dabei in nahezu allen Bereichen des Arbeitsalltags um die Behauptung von autonomen Gestaltungsmöglichkeiten gegenüber dem betrieblicherseits gesetzten Ansinnen auf organisatorischer Definitionsmacht zugunsten der Prozessesstandardisierung. Selbst bei hochindustrialisierten Dienstleistungsprozessen wie einfachen Überweisungen von Bankkonten per Telefonanruf sind solche Spielräume für die Beschäftigten noch beobachtbar.

Die Aneignung solcher Spielräume kann als individuelle Strategie im Zuge einer spezifischen individuellen Arbeitsorientierung (vgl. dazu auch Kap. 5.2) verlaufen, aber auch intersubjektiven Charakter erhalten, wenn etwa Teilgruppen oder ganze Teams sich auf bestimmte Praktiken verständigen. Sie erhalten einen hierarchiebezogenen Stellenwert, insoweit unmittelbare Vorgesetzte einbezogen sind oder derlei Praktiken decken. Informell geduldete Überschreitungen begründen die communities of coping (Korczyn-

ski 2003), die insbesondere in der Dienstleistungsarbeit kompensatorische Bedeutung im Hinblick auf zu erduldenen Zumutungen erlangen.

Einzelne Praktiken sind dabei sehr klar auf eine Umsetzung betrieblicher Ziele gerichtet. Letztlich sind es in der Praxis erprobte Optimierungen der Arbeitsorganisation, die auf offiziellem Weg möglicherweise nicht durchzusetzen wären. Dabei agieren die Beschäftigten unter Umständen nicht nur am Management, sondern auch an der Interessenvertretung vorbei nach eigenem Gusto. Auch individuell als widerständig erachtete Praktiken können sich dabei bei genauerem Hinschauen als kompatibel mit den betrieblichen Globalzielen, etwa dem Vertriebs Erfolg, erweisen. Es ist also keineswegs eindeutig auszumachen, was – als Auseinandersetzung mit mehr oder weniger offenen Visier ausgetragen – konflikthafte Züge annimmt. Der klassische Fall der Subversion schneidet letztlich auch ins eigene Fleisch der Beschäftigten, so dass hinsichtlich abweichender Arbeitspraktiken nur von einer partiellen Interessenkonvergenz Letzterer mit dem Management auszugehen ist: toleriert wird, was der Produktivität dient. In the long run setzen die Beschäftigten damit aber selbst eine Meßlatte, an der sie zukünftig gemessen werden – auch wenn dann eine kreative Eroberung von Spielräumen in der Arbeitsausführung möglicherweise nicht mehr existiert.

Deviante Arbeitspraktiken entpuppen sich daher als ambivalente Größe. Durch sie werden bestehende Autonomieräume erst erschlossen und sie erweisen sich unabhängig von ihrer eher subversiven oder an den betrieblichen Zielen orientierten Ausrichtung als ein oftmals notwendiger Produktionsfaktor: Einerseits um die Dienstleistungsproduktion abseits der administrativ und bürokratisch vorgesehenen Wege möglicherweise effizienter zu gestalten, andererseits, um eventuelle Belastungen vor Ort auf ein erträgliches Maß zu reduzieren und so für eine nachhaltige Verausgabung der Arbeitskraft inklusive ihrer emotionalen Entäußerung zu sorgen. Dies ist als Balanceakt zu verstehen, der zwischen kurzfristigem Empowerment als betrieblicher Erwartungshaltung und langfristiger Sicherung der eigenen Arbeitskraft einen Ausgleich zu finden versucht. Mit steigender beruflicher Expertise wachsen die entsprechenden Möglichkeiten – abweichendes Verhalten ist demnach auch eine Frage der beruflichen Erfahrung. Generalisiert wird in der Subversion damit auch einseitig das Verhältnis von Experten und Praktikern der Arbeit mit den übergeordneten Planungsstäben betrieblicher Rationalisierung ausgehandelt. Deviante Arbeitspraktiken sind schließlich auch dazu geeignet, die Relation von Fremd- und Selbstbestimmung zwar nicht strukturell, aber immerhin doch partiell zu bewegen. Das darin auch ein Moment der Fremdbestimmung durch (gewährte oder bewusst übersehene) Selbstbestimmung vorhanden ist, bricht dem Wert ei-

gensinniger Praxis für den einzelnen Beschäftigten nicht die Spitze; vielmehr erlaubt dies den Aufbau einer eigenen Werteskala bezüglich der geleisteten Arbeit und wird damit zum Aspekt der Sinnstiftung.

Eine besondere Form der Durchsetzung eigener Interessen steht in engem Zusammenhang mit der von Seiten der Betriebe geforderten aktiven Hinwendung zum Markt. Radikal umgesetzt, können sich hier Praktiken etablieren, die einerseits die private Zeit als Ressource für Akquisetätigkeiten nutzt und auf diesem Wege eine Entgrenzung von Arbeit und Leben befördert. Generell wird dies im Unternehmenssinne sein. Andererseits kann sich in dieser Figur des Unternehmers im Unternehmen auch eine individuelle Moralökonomie einstellen, die zunächst den eigenen Vorteil sucht und nur in Verbindung damit oder auch erst an zweiter Stelle den Nutzen des Unternehmens. Die eigentliche Aufgabe wird dann zur Chance auf persönlichen Gewinn. Ob und wie es hier zu ausgeglichenen Verhältnissen kommt oder Konflikte entstehen, muss an dieser Stelle offen bleiben.

5.4 Dienstleistungsorientierung und Kommunikationsarbeit

Anders als in der industriellen Produktion, in der das bilaterale Verhältnis von Arbeitenden und Vorgesetzten bzw. Arbeitgebern gestaltet wird und das erst in letzter Zeit Öffnungen zur Seite des Kunden aufweist (z.B. im Konzept der „Gläsernen Fabriken“), zeichnet sich Dienstleistungsarbeit durch mittelbar trilaterale Beziehungen aus. In spezifische technische und arbeitsorganisatorische Bedingungen gezwängt, müssen Arbeitende den durch den Arbeitgeber definierten Dienstleistungsauftrag prozessieren und im Zusammenspiel mit den Kunden durchführen (vgl. dazu Leidner 1993; Nerdinger 1994). Mithin sind Letztere aktiv am Erstellen der Dienstleistung beteiligt (Gartner/Riessman 1978; Gross/Badura 1977; Gross 1983) und mutieren zu Ko-Produzenten (Rieder/Matuschek 2003) einer interaktiven Dienstleistungsarbeit innerhalb eines seitens der Unternehmen definierten Verhaltensrepertoires (Ritzer 1996; Leidner 1993, 1996; Voß/Rieder 2005).¹⁴⁷ Insoweit Kunden zur Leistungskontrolle der Angestellten beitragen (kritisch dazu Fuller/Smith 1991) wird die Beteiligung der Konsumenten an der Dienstleistungserbringung in der neueren wirtschaftswissenschaftlichen Literatur explizit als potentielle Ressource für Unternehmen gewertet (Meyer et al. 2000; Gouthier/Schmid 2001). Frenkel et al. (1999) verweisen in diesem Zusammenhang allerdings auf die je unterschiedlichen Interessenkonstellationen von Arbeitenden, Management und Kunden. Vor diesem Hintergrund kann es zu je unterschiedlichen Bündnissen der Beteiligten kommen. Spezifisch für die Situation der Arbeitenden bleibt jedoch ihre Einbindung in das Herrschaftsgefüge der Organisation, wie Krell (2001) hervorhebt. Arbeitende können über die Ziele der Dienstleistungsinteraktion nicht eigenständig entscheiden, eigenmächtige Abweichungen von den Vorgaben werden negativ sanktioniert.¹⁴⁸

Der Verlauf der Dienstleistungsinteraktion ist jedoch nicht nur durch unternehmensseitige Vorgaben, sondern auch durch das direkte Verhältnis von Dienstleistern und Kunden beeinflusst: Gutek (1995; Gutek et al. 2000) betont die Bedeutung wechselseitiger Bekanntheit und unterscheidet zwischen der einmaligen Begegnung (encounter), mehrfachen Kontakten (rela-

147 Diese widersprüchliche Situation zwischen standardisierter Dienstleistung und vor-
gebiglich erhöhter Kundenorientierung beschreibt Korczynski (2001) mit dem Be-
griff *customer oriented bureaucracy*.

148 Vorgaben der Organisation betreffen in anderer Weise auch die Dienstleistungs-
nehmer; üblicherweise besteht allerdings kein hierarchisches Gefälle (vgl. Rie-
der/Matuschek 2003).

tionship) und pseudo-relationsship, in der das Dienstleistungsunternehmen mittels hoch standardisierter Angebote nahezu den Part des Beziehungspartners einnimmt. Medial vermittelte Kommunikation folgt zudem eigenen Regeln (Höflich 1996; Habscheid et al. 2006) und hat psychische wie physische Folgen (vgl. dazu die Ergebnisse der CCall-Reihe). In dieser Situation sind die Arbeitenden gehalten, sich zu positionieren und für sie stimmige und dauerhaft begehbbare Wege zu finden, um aus den Beanspruchungen keine Belastungen entstehen zu lassen. Diese Positionierung wird im Folgenden als Dienstleistungsorientierung bezeichnet. Sie beschreibt die individuelle Zielsetzung der Arbeitenden beim Erbringen der Dienstleistung sowie die Qualität, die die Individuen an dieses Produkt anlegen. Zum Tragen kommen hier einerseits Vorstellungen über die Kunden, aber auch Erwartungen an sich selbst. Die Kommunikationsarbeit schließlich beschreibt die alltagspraktische Umsetzung dieser Vorstellungen und vermittelt zwischen den personalen Zielen der Arbeitenden, den unternehmensseitigen Vorgaben und den kundenseitigen Ansprüchen und Bedürfnissen. Dabei geht es nicht um die kleinteilige Darstellung von Gesprächssituationen an sich, sondern um die der kommunikativen Leistung zu Grunde liegenden subjektiven Dispositionen und Vorstellungen.

5.4.1 DialogBank 1

Seit langem im Bereich der Finanzdienstleistungen tätig, ist den Agenten der DialogBank 1 ein souveräner Umgang mit den Kunden möglich, der zugleich das Selbstverständnis fundiert, im Vergleich zu Agenten anderer Dienstleistungsbereiche einen relativ elitären Status einzunehmen. Dabei herrscht ein generalisiert positives Kundenbild, das die Kunden in ihrer Gesamtheit als wertschöpfenden Faktor begreift. Unterhalb dieser Schwelle scheidet sich das Verständnis von der Stellung des Kunden: den einen ist das klassische Bild vom *Kunden als König* eigen und sie akzeptieren, dass Kunden die Gesprächsinhalte vorgeben und sie selbst erst in zweiter Linie strukturierende Leistungen beitragen. In dieser Perspektive erscheint der Kunde als Subjekt mit eigenen Erwartungen und Bedürfnissen, denen zu entsprechen ist. Ihr ist eine latente Passivität zugehörig, die eine dominante Gesprächsführung vermeidet, ohne jedoch auf zielführende Interventionen völlig zu verzichten. Andere besitzen demgegenüber eine ausgeprägte *Ertragsorientierung* und begreifen den Kunden in stärkerem Maße als Zielobjekt, das es zu steuern gilt. In der Kommunikation ist der Konversionsgedanke dominant, d.h. Kontakte sollen zu Konsumenten transformiert werden. Die Kommunikation ist daraufhin aufgebaut und hierarchisch im Mo-

des Experte vs. Laie strukturiert. Dies geschieht allerdings unter der Einschränkung, dass die Interessen der Kunden angemessen zu berücksichtigen sind. Die erwerbsorientierte Einstellung kommt der Unternehmensphilosophie sehr nahe. Eine dritte Gruppe *changiert situativ* zwischen den Polen der kundenorientierten Führung bzw. des ertragsorientierten Steuerns und legt ein eher punktuell zugreifendes Verhalten in der Kommunikation an den Tag: wenn sich die Gelegenheit ergibt, werden eingeübte Maßnahmen des Cross-sellings etc. aktiviert.

II: Wie is das wenn Sie jetzt einen Kunden, zum Beispiel wegen der Anleihe eben anrufen und der sagt ‚Na hab ich kein Interesse, aber Bausparn interessiert mich‘, inwieweit ham Sie da Freiräume im

A: Wir können den Kunden immer über alles informieren, es, weiß ich nich ob wir heut früh so en Gespräch hatten, wir fragen ja dann den Kunden, wenn er sagt ‚Das interessiert mich nich‘ dann frag ich ja ‚Warum interessiert's Sie nich, suchen Sie keine Anlage oder gefällt Ihnen die Form nich‘ und dann komm ich ja schon ein Schritt weiter und wenn der dann zu mir sagt ‚Brauch ich nich‘, ja dann weiß ich okay, dann muss ich heute hier nich weiter nachhacken, oder wenn er mir sagt ‚Naja, mir is die Laufzeit zu lang‘, dann hab ich ja en zweiten Schritt, also wir ham da jeden Freiraum dem Kunden auch was andres anzubieten.

II: Also da ist dann auch das Skript oder auch die Aktion dann nicht so eng, dass man sagt wir sprechen den Kunden jetzt nur deswegen an.

A: Nee, nee, wenn dadraus, wenn ich den auf ein Bausparer anspreche oder auf ein Wertpapier und er macht zum Schluss ein Bausparer, dann is der ja doch froh drum, ja, dann is das egal ob er das oder das gemacht hat, weil das Andere hätte er in dem Moment eh nich gemacht, is halt ein Zusatzgeschäft.

Gerahmt ist jedwede dieser Verhaltensformen ganz selbstverständlich von den quantitativen Vorgaben des Unternehmens. Diese sind – auf Grund der bestehenden Weisungsmacht, nicht aber unbedingt auch inhaltlich – als Globalziele akzeptiert und dienen den Agenten als grobe Richtschnur, beeinflussen aber nur selten die konkrete Gesprächsführung. Insofern disziplinieren sie auf unaufdringliche, aber wirksame Weise und konditionieren die Subjekte on the long run.

Zusätzlich kommen individuelle Positionierungen zum Tragen, die mit der Wahrnehmung der beruflichen Erwerbsperspektive und deren An- bzw. Hinnahme und den daraus folgenden beruflichen Identitätskonstruktionen als Vertriebsspezialist oder Berater einhergehen (vgl. Kap. 5.1).¹⁴⁹ Korres-

149 Als Konditionierung lässt sich auch die Verlängerung von Gesprächstechniken in den eigenen privaten Gebrauch verstehen:

I.: Acht Stunden telefoniert und jetzt kommt noch einer, der oder die zwar keine Bankgeschäfte will.

pondierend zu den jeweiligen Einstellungen verläuft die Definition der eigenen Arbeitsaufgabe als bedarfsorientierte Betreuung¹⁵⁰ oder Vertriebstätigkeit. Dabei sind die Grenzen fließend und zeichnen sich erst in den Outbound-Aktivitäten diskriminierend ab. Dazu gehen die Agenten jeweils *kontextbezogen* vor und überschreiten damit (unbewusst) das unternehmensseitig eindimensionale Bild des Standardkunden. In den Augen der Agenten ist es sinnvoll, Kunden nicht mit zu vielen Informationen zu überfordern, sondern diese eher auf mehrere Anrufe zu verteilen, um letztlich den angestrebten Abschluss zu erzielen. Dieses Vorgehen gehört zu einer als authentisch verstandenen (und nur dann auch emotional befriedigenden) Kommunikationsstrategie, in Zuge derer die Agenten überzeugen, nicht aber überreden wollen. Bestandteil der Kommunikation ist zugleich eine weithin geteilte Zurückhaltung hinsichtlich persönlicher Statements, die allerdings den angestrebten authentischen Charakter der Kommunikation auf dem Wege einer artifiziellen Selbstbegrenzung letztlich deformiert.

Zumeist bewerten die Agenten die Kommunikation als im Vergleich zur Filiale stringenter zu führen und von den Ritualen der face-to-face-Kommunikation befreit. Medienvermittelte Kommunikation wird als Möglichkeit des entspannten Kontaktes gesehen. Die Regeln erfolgreicher Kommunikation sind in den Augen der Agenten nur unvollkommen zu explizieren – über ein solches Vermögen verfügen weder sie selbst noch die Organisation. Leitfäden spielen daher außer in initialen Berufsphasen in der Kommunikation nur dann eine Rolle, wenn sie produktspezifisch kompatibel, vom Auftraggeber ausdrücklich per Kontrakt eingefordert und in ihrer Einhaltung zu überwachen sind. Ansonsten verlassen sich die Agenten auf ihr individuelles kommunikatives Repertoire und ihr Gespür im Zusammenspiel mit ihrem Fachwissen. In den Teams werden die bereitgestellten Bausteine besprochen, letztlich liegt aber die Entscheidung über die faktische Gesprächsführung beim einzelnen Agenten. Dies erleichtert ihnen auch den Umgang mit einer Vielzahl produktspezifischer Leitfäden: Im generalisier-

A: Nee, nee – ich nutze das Wissen auch, was man hier bekommt, grad in Kommunikation. Wenn man mal die Bekannten anrufen muss, die man eigentlich nicht mag, dann führt man halt ein – Gespräch auf reiner Kommunikationsebene, nicht irgendwo persönlich, das, das lernt man halt dann. Man wirkt zwar für die persönlich, das ist aber überhaupt nicht so. Das hilft. [*lacht*]

I: Ja, doch?

C: Da nutz ich das halt immer.

150 Ein Betreuungsverhältnis in strengem Sinne ist dem Unternehmen rechtlich untersagt; der offizielle Sprachgebrauch lautet auf ‚Information‘.

ten Umgang schält sich die individuell als optimal empfundene Struktur heraus. Insoweit Mystery Calls korrekte Gesprächsführung überwachen, vertrauen die Agenten auf die nur theoretisch gegebenen unmittelbaren Sanktionsmöglichkeiten – letztlich begreifen sie die externe Kontrolle als in diesem Fall folgenlos.

Insbesondere die weniger Ertragsorientierten (s.o.) vermengen den geschäftlichen Kontakt mit Formen sozialer Bindungen, die in ein gegenseitiges, nahezu privates Verhältnis überleiten können. Im Sinne des relationship (Gutek 1995) kommt es in begrenztem Rahmen zur einseitigen Übergabe privater Informationen, die in der Folge auch nicht geschäftlich genutzt werden.

A.: Das ist ein ganz anderes Klima beim Telefonieren, als wenn man in der Filiale gegenüber sitzt. Zum Teil ehrlicher. In der Filiale wird einen manchmal was vorgespielt, von dem Kunden. Ja, das, also ich hab immer das Gefühl, sobald ich bei ihnen zu Hause bin, dass er anders reagiert. Ich hab (unverst.) nicht so gern Gespräche, die jetzt von Arbeit aus geführt werden. Mag ich nicht so. Zu hause, man ruft dann doch schnell mal wieder an. In der Filiale ist der Kunde da, erzählt dem Betreuer irgendwas und sieht den zwei Jahre nicht. Das ist, war bei uns wirklich zum Teil der Fall, und hier ist es nicht ganz so. Und man hat seine Menschen, die kennt man dann und – haben einmal ein Baby geboren am Telefon, also da hatten wir lauter so Geschichten, also – da gehört man irgendwo schon zur Familie dazu.

Dies erleichtert es den Agenten, sich nicht als Eindringling in die Privatsphäre definieren zu müssen, da man ja bereits Teil dieser ist. Solche das eigentliche Verhältnis umdeutende Rationalisierungen dienen den Agenten zum Abbau kommunikativen Stresses vor dem eigentlichen Gespräch. Andere nutzen solche Informationen sehr gezielt (z.B. durch Hinterlegen in der Kontakthistorie), um daraus spezifische Angebote abzuleiten und den Kunden anzubieten. Trotz der generellen Vorgabe, möglichst keine Lücken im Gespräch aufkommen zu lassen, suspendieren die Agenten persönliche Meinungen, soweit sie nicht unverfänglich sind.

Im Hinblick auf Beschwerden versuchen die Agenten, bei innerer Distanz zum Auftreten des Kunden eine sachgerecht angemessene Lösung zu finden, in den seltensten Fällen wird der Weg der Eskalation zum Teamleiter oder zum zentralen Beschwerdeteam beschritten. Die Entscheidung dazu begreifen die Agenten als ureigene hoheitliche Verfügung. Eskalation wird als öffentliches Eingeständnis des persönlichen Versagens und damit als Belastung erlebt, der man sich nur ungern aussetzt. Kognitive Belastungen werden von den Agenten körperlich als Ermüdung wahrgenommen. Als eine hohe Anforderung erweisen sich Gesprächslücken füllende Smalltalks hinsichtlich der Vorgabe leitfadenbezogener Gesprächsführung.

Im generell geteilten Bewusstsein, eine Dienstleistung auf Premium-Level zu bieten, bildet sich entlang individueller Dispositionen eine multiple Dienstleistungsorientierung aus, in der Erwerbsziele absolut, Kundeninteressen aber eher relativ Vorrang haben bzw. situativ zwischen diesen Zielen changiert wird. Insgesamt stellt sich die kommunikative Dienstleistung damit zwischen Unternehmen, Agenten und Kunden als pseudo-relationship oder encounters zu qualifizierende dyadische Beziehungen mit hierarchischem Gefälle (Experte - Laie) dar. In diesem Zusammenhang entwickeln die Agenten ein komplexes Bild von den Kunden, welches das Kundenleitbild des Unternehmens erweitert.¹⁵¹ Dabei strahlt die in dieser Hinsicht tonangebende Outbound-Abteilung auf die Inbound-Abteilung ab. Trotz Kontrolle orientiert sich die Kommunikationsleistung vor dem Hintergrund fachlicher Expertise an Alltagserfahrungen und verbindet so betriebliche Vorgaben mit individuellen Wertevorstellungen. Emotionen werden funktional eingesetzt und sind natürlicher Bestandteil der Dienstleistung, ohne dass ein ideologisierender Bias (Kommunikation als Event) dominierend wäre.

5.4.2 DialogBank 2

Bei einem im Vergleich zum Schwesterunternehmen DialogBank 1 deutlich differenten Aufgabenprofil besitzen die Agenten der DialogBank 2 ein nahezu gleichartiges Kundenbild. Offensichtlich durch die standardisierten initialen wie weiterführenden Schulungen übertragen, gilt der Kunde im positiven Sinne als Kern der Bemühungen um Wertschöpfung. Eine zum Zeitpunkt der Untersuchung durch das Management angestoßene Diskussion um das Kundenleitbild sollte zunächst an diesem Standort die einzelnen Aspekte zusammentragen und bündeln. Derart institutionalisiert wird tendenziell einer Uniformierung zum idealisierten Kunden Vorschub geleistet. Allerdings besteht zum Zeitpunkt der Untersuchung eine deutliche Distanz gegenüber einem verordneten ideologischen Überbau, wie ihn das Unternehmen zu installieren versucht. Die Agenten beziehen sich stärker auf einen quasi als natürlich empfundenen Dienstleistungsgedanken, der sich aus

¹⁵¹ Dass darin liegende Konfliktpotenzial (zu betreuender Einzelkunde vs. quantifizierbarer Durchschnittskunde) wird solange befriedet, wie die Kontrollparameter für die Unternehmensleitung akzeptabel sind. Entsprechende Vorgaben haben einen mittelbaren Einfluss auf das Kommunikationsverhalten. Letztlich behält sich das Unternehmen damit Interventionen vor und legt damit über quantitative Größen auch die Qualität fest. In der Vermeidung von Eskalationen (= Eingeständnis von Kommunikationsdefiziten) wird ein sehr viel unmittelbarer Einfluss sichtbar, den die Agenten als potenzielles Kontrollpotenzial wahrnehmen.

eigenen Erfahrungen und Erwartungen speist. Die in dem offiziellen Kundenleitbild liegende Eindimensionalität wird von ihnen eher als hilfreiche Reduktion von Komplexität denn als instruierend wahrgenommen. Damit einhergehende Kommunikationsroutinen werden als entlastend erlebt; vermutlich steht dies in engem Zusammenhang zum Ausbildungsstand der Agenten (vgl. auch DialogBank 1). Nicht zu unterschätzen ist im Zusammenhang mit souveräner Gesprächsführung allerdings die repetitive Tätigkeitsstruktur (vgl. Kap. 4.2.1): die Agenten besitzen gegenüber den Kunden die genaueren Kenntnisse über interne Prozesse und in aller Regel auch die größere Souveränität in der telefonischen Kommunikation.

I: Das hat mit dem Fachlichen – eher wenig zu tun?

A: Ja, man muss die Begrifflichkeiten der Kunden, die sie einem um die Ohren schmeißen verstehen. Und man muss – zusehen, wie viel Nachfragen können, dass der Kunde nicht das Gefühl hat, dass er an einer Zentrale gelandet ist, die sich nicht auskennt. Man muss dem Kunden trotzdem kompetent gegenüber wirken, vor allen Dingen, man muss sehr sprachgewandt sein, denn wenn man dem, wenn man nicht – ich sag jetzt mal, wenn man nicht ausgeschlafen ist und man hört nicht wirklich auf die, auf das, was der Kunde einem sagt – und es ist nur eine Nuance, die daneben liegt vom, von der Erwiderung, von der Antwort, dann – sie kennen das doch bestimmt selber, wenn sie ins Geschäft gehen, sie werden zwar freundlich bedient, aber – die Frau, die sie bedient, sie ist ihnen einfach ein bissl zu langsam oder sie sch/ sie macht nicht den, nimmt nicht den direkten Weg, sondern sie macht einen Umweg, dann denkt man ja, mhm weiß die das net oder (weiß) die das net sofort, also so geht es mir persönlich. Also vielleicht liegt es daran, weil ich selber telefoniere und weil ich einfach, das was man von mir erwartet – ich dann auch wiederum von anderen erwarte. Und man, man merkt das halt dann von den Stimmungen am Telefon, dass – die Kunden jetzt sagen, Mensch, superfreundlich, Klasse!, sofort erledigt, oder wo bin ich denn jetzt gelandet?

Bisweilen ist es in den Augen der Agenten angemessener, Kompetenz zu vermitteln als umfassend kompetent zu sein. Dabei werden entstehende Probleme eher in die Person des Kunden gelegt und die betrieblichen Standardprozesse als prinzipiell hinreichend wahrgenommen; der Einsatz der Agenten wird so als personenbezogen und weniger als prozessbezogen definiert. Diese Personifizierung verlängert sich, wenn Agenten und Kunden eine im Sinne eines relationship verstetigte Beziehung aufbauen, die insbesondere im Wertpapierbereich eine Vertrauensbasis gewährleistet. Die Beteiligten erkennen sich und signalisieren dies auch. In den anderen, vergleichsweise wenig komplexen Bereichen wird von solchen Beziehungsformen nicht berichtet, hier handelt es sich eher um encounters und pseudo-relationships.

Der Anspruch an die eigene Dienstleistung ist auf ein der jeweiligen Situation angemessenes Agieren gerichtet, dass sich als Quasi-Standard neben den betriebsüblichen Vorgaben etabliert hat. Innerhalb dieser Strategie ist es Ziel, jeden Kunden gleich zu behandeln, unabhängig von dem Volumen des Auftrags. Auf die eigene Person bezogen hat jedes Kundengespräch einen ganz eigenen Wert: positive Erfahrungen werden auf nachfolgende Gespräche übertragen, negative Ereignisse in der Kommunikation (aber auch in der Arbeitsorganisation) werden durch das folgende Gespräch verdrängt bzw. kompensiert:

I2: Wie machen Sie das denn, also ich hatte, jetzt, nach dieser einen Stunde war's ja fast, nich ganz glaub ich, sogar äh schon ein Summen im Ohr. Würde für meine Person etwas schwieriger sein zu sagen, da kann ich die Kunden noch fröhlich ansprechen, kann ich mir kaum vorstelln. Wie machen **Sie** das denn?

A: Ich mein gut, das is ne persönliche Einstellung, ne, erstens einmal hm versuch ich die Einstellung zu leben, der Kunde der mich anmotzt der kann gar net mich meinen, weil ich einfach ein netter Mensch bin, und wenn der mich kennen würde, dann wär er gar nicht so zu mir, no, also das is einfach so ne persönliche Einstellung von mir, und dann, ja, ich mein auch mit den Geräuschpegel, das is schon, damit muss ma lern umzugehen, da brauch/ mein Gott, ich hab mal einen Kindergarten geleitet [*lacht*], ich bin Krach gewohnt [*lacht*], nee, man gewöhnt sich dran, man gewöhnt sich an den Geräuschpegel und, ja, das is vielleicht auch das Abschalten, ne, wenn der Herr Müller vorbei is, is er weg, dann is der Herr Maier dran, ne, das is an, es is das hängt halt auch sehr viel von mit ab wie ich mit der Sache umgeh und mich auch net runterziehen lasse, ne, also Komplimente nehm ich gern und und das Lachen das versuch ich möglichst lang zu behalten und mitzunehmen, und wenn ich mit nem Kunden irgendwo geschäkert hab, dann haben die nächsten fünf bis zehn Kunden profitieren dann noch davon und ich versuch einfach die die schlechten oder die negativen einfach wegzuklicken, es geht net immer, ne, ich mein, gut, es war halt heut einfach auch mir geht's heut sehr gut, es war halt auch ein besonders guter Tag für mich, ne und die Stunde Katastrophenanrufe, also für mi/ ich hab's jetzt, was heißt schon Katastrophenanrufe, aber es waren relativ viele verzwickte Situationen dabei, es hat mich heut überhaupt net persönlich belastet, also das, und des/ des schaff/ also ich persönlich schaff das, meistens zumindest.

Der zum Zwecke emotionaler Aufmunterung durchaus als angenehm empfundenen zwischenmenschlich nahen Gesprächssituationen werden allerdings distanzierende Grenzen gesetzt, wenn ein Flirt o.ä. die selbst gesetzte Intensität überschreitet. Hier sind die Agenten ebenso Herrscher über das Verfahren, wie sie sich die Freiheit der Eskalation vorbehalten. Entsprechend ihrer kommunikativen Kompetenz setzen sie dazu durchaus bewusst Verfahren der Tonmodulation ein, die dem Kunden signalisiert, was von ihm erwartet wird. Auch dies gehört zum Anspruch an eine „ehrliche“ Kommunikation, den sich die Agenten im Bewusstsein ihrer Strukturie-

runftsmacht setzen. Sie tendieren damit ganz überwiegend zur Gruppe der situativ Changierenden (vgl. Kap. 5.4.1), die die sachliche Situation des Gesprächs, nicht aber den Kunden als solchen dominieren wollen. Dabei ist es hilfreich, dass entgegen der Gepflogenheiten in der Schwesterbank (vgl. Kap. 5.4.1) der direkte Verkaufsdruck fehlt oder abgemildert ist.

Die Selbsteinschätzung, im Vergleich zu anderen Call Centern eine statushohe Dienstleistung zu bieten, gleicht entsprechenden Äußerungen der Kollegen aus der DialogBank 1. Im direkten Vergleich sehen sich allerdings nur die Agenten mit einem umfassenden Skill-Level jenen gleichgestellt, während der ganz überwiegende Teil der Belegschaft die eigene Tätigkeit als auf eine große Marge gerichtete Kommunikation auffasst. Dies führt zu einer gegenüber dem Schwesterunternehmen deutlicheren Betonung des emotionalen Aspekts der Dienstleistung. Emotionen zu nutzen ist demnach ein Faktor, um monotonen Gesprächen eine je besondere Note zu geben und liegt damit durchaus im Eigeninteresse der Arbeitenden. Die sachliche Distanz ausbildungsnaher Expertise kann offensichtlich durch einen emotional gefärbten Kommunikationsstil kompensiert werden. Wohlgemerkt: es geht in dieser Frage um den bewussten Einsatz von Emotionen als Stilmittel, nicht um eine Bewertung der freundlichen Kommunikation schlechthin.¹⁵² Dazu gehört es auch, dem Rauschen verbaler Informationen durch die Konzentration auf Keywords zu entgehen (vgl. auch Kap. 5.3.1) und der Kommunikation Vorrang vor der parallelen Sachbearbeitung zu geben.

Das Dienstleistungsverständnis der Agenten richtet sich im Wesentlichen auf die Erfüllung der kundenseitigen Wünsche im Zuge der durch die Organisation gerahmten Kommunikationssituation. Im Vergleich zur DialogBank 1 ist dabei von einer nivellierten Hierarchie (angelernter Experte - Laie) auszugehen, die aber in praktischer Hinsicht nur eine beschleunigte Eskalation hervorruft. Angesichts des zumeist eingeschränkten Auftrags und den seitens des Unternehmens kontrollierten Sprachgebrauchs ergeben sich darüber hinaus keine Einschränkungen durch das geringere Ausbildungsniveau. In den unterschiedlich komplexen Tätigkeitsbereichen schhlen sich differente Beziehungsmuster heraus: je komplexer eine Dienstleistung, desto eher entwickeln sich verstetigte Beziehungen – bei aller Zufälligkeit des Kontaktes, muss einschränkend bemerkt werden. Entsprechend der Volumina dominiert insgesamt die einfache, mit dem Gespräch endende Begegnung. Die Agenten haben sich darauf eingestellt und setzen als

152 Den Kunden wird eine Diskrepanz noch während des Gespräches vermutlich nur bei schwerwiegenden Problemen bewusst, wenn Wissenslücken offenkundig werden.

Gegenpol einer komplexen Beratung die Note einer funktionalen Emotion, die vom Kunden als herzliche Freundlichkeit empfunden wird.

5.4.3 Sparkasse

Im Gegensatz zur DialogBank, die auf Grund der Gesetzeslage ausschließlich einen Informations- und Betreuungsauftrag prozessiert, ist es der Sparkasse gestattet, eine umfassende fachliche *Beratung* durch ihre Agenten anzubieten. Auf diesen feinen Unterschied legen die Agenten offensichtlich großen Wert, wenn sie sich durchgängig als Berater bezeichnen. Auch wenn die Arbeit partiell eher der Vermittlung von Kontakten (etwa bei der Terminvergabe) dient, stufen sie damit ihren Anteil am Dienstleistungsangebot insgesamt als bedeutsam ein (vgl. auch Kap. 5.2.3.). Der Ansatz der Beratung ist zugleich der konzeptionelle Hintergrund der Dienstleistungsorientierung. Die Arbeitenden setzen auf kompetente und schnelle Bearbeitung.

II: Also es dürfen sozusagen keine Beschwerden kommen, dann...

A: Ja. Ja. Vom Prinzip her schon und-und, im Gegenteil, die Kunden sind halt, auch wirklich überrascht, (unverständlich 133) grade es is halt, der Kunde schickt zum Beispiel halb 8 ´ne Mail, und ich seh die noch und denk: „Mein Gott, kurzer Anruf und du hast das geklärt“, ne ? Und ruf den ´ne Viertelstunde später an: Hier ist die Sparkasse.“ [lacht] „Das ist ja toll.“ ´S gibt dann so ´n innerliches Gefühl un-und „Also das sie das so toll bearbeiten“ und ja und da kommt halt, sehr viel Positives, muss ich sagen, weil die´s auch nich erwarten, weil man hört ja och von andern Sachen. E-Mail geschrieben 14 tage später mal ´ne Antwort gekriegt, also das setzen wir uns definitiv nicht als Arbeitsziel also da wollen wir schon, wesentlich kundenfreundlicher und (.) ähm kundenorientierter, arbeiten, weil, ich sagen muss, die Kunden haben die Möglichkeit und soll´n sie auch dementsprechend, die Antwort bekommen. Soweit es möglich ist, ne.

Ebenso wie den privaten Kunden wird auch den Geschäftsstellen, die im Zuge einer zentral organisierten Auftragsvergabe zu institutionellen Kunden transformiert werden, der Anspruch auf kompetente und schnelle Beratung zugestanden. Wie diese genau zu definieren ist, entscheidet sich letztlich erst im einzelnen Gespräch. Dabei haben die Agenten keine Probleme, den hauseigenen Spezialisten hinzuzuziehen, wenn es das Anliegen eines Kunden erfordert. Latent besteht in Bezug auf private Kunden ein gleichsam hierarchisiertes Kundenbild, das die Kunden in den Status von Laien versetzt, die Beratung erwarten oder auch nötig haben. Nur einem Teil der Kunden wird ein hinreichendes Wissen unterstellt, das zu einem Gespräch auf Augenhöhe befähigt. Damit entspricht die Dienstleistungsorientierung dem expertisen Selbstverständnis, das die Agenten sich auf Grund ihrer

Ausbildung zuschreiben können und berücksichtigt zugleich die besonderen sozialstrukturellen Voraussetzungen der Kundschaft, etwa hinsichtlich Alter und Internetaffinität. Insoweit spricht aus dieser Dienstleistungsorientierung weniger ein elitäres Verständnis als vielmehr eine erfahrungsgesättigte Anteilnahme.

Auf Grund des regional gebundenen und quantitativ eingeschränkten Kundenstamms sind soziale Beziehungen zu den Kunden insgesamt stärker ausgeprägt als dies bei anderen Call Centern der Fall ist. Insoweit ergeben sich wirkliche Beziehungen, die im Zusammenspiel mit der sozialen Dienstleistungsorientierung zwar nicht zu den Unternehmensinteressen unterlaufende Koalitionen von Kunden und Agenten führen, aber zumindest partiell das Kundenwohl in den Mittelpunkt stellen. Das gilt im Falle der Geschäftsstellen als institutionelle Kunden umso mehr. Dennoch erhält sich eine gewisse Distanz zwischen den Beteiligten, die von einigen Agenten vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen in den Filialen zumeist auch ausdrücklich begrüßt werden:

A: Also, ich find` s eigentlich gut, dass ich den Kunden nicht direkt vor mir hab. Muss ich jetzt mal sagen. Ich leg auf und weiß im Endeffekt nicht wirklich wer` s war. Es ist mir och egal. Und in der Geschäftsstelle, der kommt die Woche dreimal, wenn` s gut läuft und dann haste denn wieder vor dir und weißt genau, zwei Tage vorher hattest du irgendwas mit dem, was nicht so glücklich gelaufen ist oder wo der Kunde rumgemotzt hat. (.) Am Telefon ist mir das egal. Also mir gefällt so ganz gut wie es ist. [A lacht]

I1: Ja, `n bisschen distanzierter.

A: Mh.

I2: Ah ja. Motzen die Kunden am Telefon nicht herum?

A: Doch, aber mein Gott, ich leg auf und es ist vorbei. Und der ruft im Normalfall dann deswegen auch nicht noch mal an.

Der Aufbau einer Beziehung zum Kunden vollzieht sich also weniger als direkte personale Bindung, sondern als sachbezogen vermittelter, wenn auch an die Person des Kunden zwangsläufig gebundener Kontakt. Es handelt sich um eine berufliche Beziehung, die nur insoweit privaten Charakter erhält, als sie Stimmungen der Beteiligten beeinflussen kann. Dem unterliegt die betrieblicherseits geforderte Ergebnisorientierung, welche die Agenten zu erfüllen haben. Medienvermittelte und damit nicht visuelle Kommunikation erlaubt dabei im Vergleich zu direkter Kommunikation eine schnellere Verdrängung negativ empfundener Erfahrungen. Insoweit scheinen die Agenten angesichts des limitierten Kundenstamms der Sparkasse einzelfallbezogen darauf Einfluss nehmen zu können, die Kontakte

als pseudo-relationships bzw. als stetigere Beziehungen zu werten und sich dann dementsprechend zu verhalten. Sie haben dazu ein erfahrungsgesättigtes Raster typischer Kundenprofile vor Augen, das sie in Gesprächen intuitiv anwenden.

Den Spielraum für die Gestaltung des Gesprächs dehnen die Arbeitenden im Zweifel zugunsten der Kunden aus; einige überschreiten im vermeintlichen Kundeninteresse auch betriebliche Vorgaben zu Umfang und Art von zu vermittelnden Informationen. Dies verstehen sie als den letztlich erfolgreicheren Weg, den bloßen Kontakt in eine Kundenbeziehung zu überführen. Wichtig ist ihnen eine angemessene Emotionalität, die den Bedürfnissen des jeweiligen Gesprächspartners entgegenkommt und eine dem Wissensstand der Kunden angepasste Weitergabe von Informationen. Den von einem externen Beratungsunternehmen erstellten Leitfaden wandeln die Agenten diesen Zielen gemäß ab bzw. nutzen die dort enthaltenden Hinweise nur selektiv. Kritisch vermerken sie dabei den artifiziellen Charakter der Leitfäden, den sie durch ihre persönlichen kommunikativen Stilbildungen zu entschärfen versuchen:¹⁵³

I1: Das ist eine Persönlichkeitseigenschaft so oder oder haben sie das gelernt irgendwie in der Ausbildung?

A: Also in der Ausbildung hatten wir zwar Verkaufstraining und solche Sachen, aber jetzt ne unbedingt, dass mir jetzt hier am Telefon wirklich nutzen würden. Das war halt so einige Redewendungen, die ich mir angenommen hab wie zum Beispiel, man sagt ja so im Normafall: „Wie war ihr Name?“ Darf man auf keinen Fall am Telefon sagen im `nem Call – Center. „Mein Name ist“ Er lebt ja noch derjenige. Man fragt ja: „Wie war ihr Name?“ Das sind solche Sachen so, die ich mir dann halt angenommen hab. Aber ansonsten...

I2: Ist, wie ist ihr Name?

A: Ja, wie ist ihr Name? Und nicht: Wie war ihr Name?

I2: Gibt es sonst noch Begriffe, Wörter, die man nicht, auf keinen Fall sagen darf? Zum Beispiel, man sollte eigentlich nicht eigentlich sagen.

A: Ja das ist eigentlich auch was, was ich eigentlich versuche zu vermeiden [A lacht], weil ich das och die Kunden immer hochnehme, muss ich echt sagen, wenn die sagen: „Na eigentlich das und dass.“ Ich sag: „Na und uneigentlich?“

Aus dem Auge gerät dabei, dass die internalisierten Redewendungen letztlich zu einer Selbstbegrenzung des persönlichen Kommunikationsstils führen und diesen in Richtung der offiziellen Sprachregelung verschiebt. Das

153 Anders sieht es bei der E-Mail-Kommunikation aus: hier geben die Agenten an, etwa zu 75 bis 80 Prozent auf Textbausteine zurückzugreifen – allerdings besteht auch die Möglichkeit, sich eigene Bausteine zu hinterlegen.

kann auch beinhalten, Kunden über unternehmerische Entscheidungen im Unklaren zu lassen (z.B. das Kappen der Direktanwahl der Geschäftsstellen). In einer Abwägungsentscheidung vermeiden die Agenten damit mögliche Konfrontationen, deren Lösung sowieso nicht in ihrer Macht liegt, beschädigen damit aber zugleich ihre kundenbezogene Dienstleistungsorientierung.

Die Agenten verlassen sich nicht nur auf ihre persönliche Kommunikationsbegabung, sondern tauschen untereinander als gelungen erachtete Formulierungen etc. aus. Auf diesem Wege etabliert sich ein kollektiver Sprachstil leicht abseits der unternehmensseitigen Vorgaben. Vor einer Überforderung hinsichtlich der Emotionen schützen sie sich, indem sie den Anrufenden möglichst konkrete Wege der Problemlösung aufzeigen oder hinreichend kompetente Personen/Institutionen nennen. Indem sie dadurch vermeiden, weiterhin involviert zu sein, delegieren sie damit die Probleme an die Kunden zurück bzw. übereignen sie Dritten.

In ihrem Dienstleistungsverständnis beziehen sich die Agenten insgesamt weniger auf ein Bild von Call-Center-Agenten, sondern viel mehr auf die Organisation als Ganzes und begreifen sich als *spezialisierte Angestellte*. Dienstleistung erhält dadurch einen *umfassenden Inhalt*, der über unmittelbare Agententätigkeit hinausgeht. Insoweit ermöglicht der experimentelle Charakter des Call Centers den Beschäftigten eine vergleichsweise *große Freiheit* in der Wortwahl; obwohl Kontrollen eher beiläufig geschehen, entwickelt sich dennoch ein *typischer, gleichwohl individuell eingefärbter Sprachgebrauch*. Im Binnenverhältnis der Kommunikanten entsteht auf Grund der vergleichsweise kleinen Kundenzahl und des regionalen Settlements häufig eine *persönliche Beziehung*. Diese wird im Modus Experte – Laie prozessiert, wobei der Experte die *Rolle eines verständnisvollen Ratgebenden* annimmt. *Sachangemessene Emotionen* vor dem Hintergrund sozial geteilter Kommunikationserfordernisse sind selbstverständlicher Bestandteil der Kommunikationsarbeit.

5.4.4 Technische Supportline

Das Bild vom Kunden speist sich vor allem aus dem üblichen Anlass der Gespräche: sie werden als Hilfesuchende definiert, denen die Agenten zur Seite stehen müssen. In einer generalisierenden Selbstzuschreibung entsteht daraus ein Verhältnis von Experten und Laien. Letzteren wird darin eine mehr oder weniger hohe Kompetenz zugewiesen, nach dem sich letztlich auch der Gesprächsverlauf zu richten hat. Die Agenten nehmen dazu Hin-

weise im Gespräch kognitiv auf und typisieren die Kunden entlang des Grades an Klarheit der Tatsachenbeschreibung und der emotionalen Situation der Kunden. Demzufolge existieren technisch Unbedarfte und Überforderte neben denjenigen, die sowohl hinsichtlich der manifesten Technik wie auch gegenüber einer an technologischen Begriffen reichen Sprechweise keine Berührungängste haben. Dieses Bild des Ratsuchenden wird von dem Bewusstsein begleitet, das die Anrufenden als institutionalisierte Kunden durch technische Havarien immer auch ökonomisch wie arbeitspraktisch betroffen sind und ein Interesse an sofortigen Lösungen haben.

I2: Ja das is ein gutes Stichwort, „hineinfühlt“, gibt's das äh auch vielleicht auch mal dieser Dienstleistungsgedanke den Sie da auch ...

A: Ich seh das Menschliche dann eher auch, also ich seh das jetzt nich nur ‚Ich muss jetzt hier, das is ein Kunde, da muss ich besonders schleimen‘, sondern ich sehe auch den Mensch, da is äh ne Kassenaufsicht, die is da die hat Stress, die Kunden stehn, da/ sie hat jetzt von Technik nich unbedingt die Ahnung, sie ha/ steht unter Druck, also der Druck vom vom Vorgesetzten eventuell, ich sehe den Mensch da, der jetzt **Hilfe** braucht, ne, (2) also für mi/ ich seh da nich unbedingt die Kassenaufsicht, ne.

Dieses Ziel machen sich die Agenten zu eigen und agieren damit auch im Unternehmensinteresse. Ein wesentliches Moment darin ist die Produktion von Verlässlichkeit gegenüber dem Kunden. Dazu gehört auch, möglichst jeden Kunden direkt anzunehmen und eine Umleitung in die Warteschleife zu vermeiden.

Die eigentliche Dienstleistung wird in enger Anlehnung an die ihr zu Grunde liegenden Wartungsverträge definiert und ist an der Lösung von bestehenden Problemen orientiert. Dabei sind die Agenten in die Situation gesetzt, einzuleitende Schritte zwar anraten zu können, ihre Durchführung aber nicht in jedem Fall kontrollieren zu können. Die Agenten befinden sich also in einer anderen Rolle als etwa die Kollegen aus der Finanzdienstleistung, die letztlich aktiv die Dienstleistung vollziehen. Insoweit die Kunden der Technischen Supportline ein gehöriges Maß an eigener Aktivität behalten, geht es in der Dienstleistung auch immer um die Herstellung einer für beide Seiten tragfähigen Basis.¹⁵⁴ Im Nebeneffekt führt eine gelungene Verständigung zu einer größeren Arbeitszufriedenheit bei den Agenten.

154 Das kann auch beinhalten, einen Techniker zum Kunden zu schicken, um das Problem vor Ort zu beheben.

Für die Kommunikation bedeutet dies, dass sie zwischen vorgegebenen Standardprozeduren und den Angaben der Kunden eine Passung herstellen müssen, indem sie zunächst Fragen stellen, um ein Problem einzukreisen.

I1: Können sich die Kunden immer verständlich machen, was das Problem ist?

A: Das ist manchmal ein bisschen schwierig, aber in den meisten Fällen, sag ich mal, versuchen wir das schon dem Kunden irgendwie so ein bisschen klar zu machen, dass wir auf seine Hilfe angewiesen sind, weil ich sag mal wenn der Kunde natürlich uns nicht entgegen kommt, das ist natürlich schwierig für uns das Problem zu analysieren, und in den meisten Fällen klappt das auch, ich sag mal, äh man kann natürlich nicht vom Kunden erwarten, dass er das technische Verständnis hat, dafür sind wir ja da, aber ähm wir können zumindestens dem Kunden sagen: wie sieht's aus, was funktioniert genau nicht, und er kann uns da zumindestens die Infos geben, wo wo wir mit ihm dann äh sagen: ‚Okay, wir machen mal das oder wir probieren mal das‘ um gewisse Fehler schon mal auszuschließen und kommen dann der Sache so Schritt für Schritt näher, sind wir auch in dem Moment dann auch auf die äh auf die Hilfe beziehungsweise auf die Mitarbeit des Kunden angewiesen, also alleine geht's nicht.

Bereits hier leiten die Agenten den Gesprächspartner an und nehmen Einfluss auf dessen Beiträge – zum Beispiel, indem sie den Redefluss unterbrechen, wenn relevante Informationen sie bereits erreicht haben. Dabei handelt es sich aber immer um eine *Interaktion auf Gegenseitigkeit* und weniger um ein bloßes Einholen von Informationen. Im darauf folgenden Schritt verstärkt sich die Anleitung seitens des Agenten, ohne das allerdings eine dominierende Rolle angestrebt wird. Vielmehr besteht ein expertiser Führungsanspruch, der das Laientum des Kunden in die Kommunikationsgestaltung mit einbezieht. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Expertise besteht auch darin, das Gespräch in ruhiger Form auf eine sachliche Ebene zu führen, ohne die als verständlich eingestuften emotionalen Aspekte auf Seiten des Kunden zu übergehen. Die Agenten schreiben der Technikberatung eine soziale Dimension – Geborgenheit zu vermitteln – zu, deren Nichtbeachtung zu einer von beiden Seiten ungewollten Entwicklung führen kann. Die Agenten verlassen sich in diesem Zusammenhang auf ihre natürliche soziale Kompetenz. Indem sie auf die Rollenzuschreibung des Kunden als Laien zurückgreifen, entwickeln sie Nachsicht und Verständnis für dessen Bedürfnisse wie gelegentlich überzogenen Reaktionen im Gespräch.

Von der internen Organisation der Kunden hängt es wesentlich ab, ob sich verstetigte soziale Beziehungen zwischen den Partnern bilden können oder

ob Gespräche eher als singuläre und flüchtige Begegnungen empfunden werden.¹⁵⁵

I1: Ich war heute auch bei dem Herrn Schmidt und hab mir zwei drei Gespräche mit angehört, das hörte sich an, als hätte er wirklich Privatgespräche geführt. Ich dachte, ist das jetzt wirklich ein geschäftliches Gespräch?

A: Äh ja, kommt daher, weil im Front-Office-Bereich is es teilweise so, dass die Zentralen von den Kunden anrufen, und da sind immer wieder die selben Leute, und die kennt man da nach ner Weile schon, deswegen, sag ich mal, können wir mit denen natürlich ganz anders reden, als wie mit nem Markt selber.

Die Agenten begrüßen die arbeitsbezogenen Bekanntschaften und nutzen sie gelegentlich auch zum Austausch eher privater Information (z.B. Erfahrungen über Reiseorte o.ä.), pflegen jedoch keinen bevorzugenden Umgang im Vergleich zu weniger engen Kunden. Im Eigentlichen werden nur zufällig entstehende Gelegenheiten wahrgenommen, abseits der Arbeitskommunikation etwas vom Gegenüber zu erfahren und etwas von sich selbst preiszugeben. Solche Informationen bieten einen möglicherweise zukünftig nützlichen Ansatzpunkt. Allerdings bewegt sich die Kommunikation eher auf einer Ebene des Small Talk, ohne dass im Hintergrund ein funktionaler Bezug rational abgewogen wird. Allenfalls dient dies der allgemeinen Auflockerung der Kommunikation.

Der Dienstleistungsorientierung der Agenten liegt insgesamt weniger eine servile und kundenseitige Wünsche erfüllende als vielmehr eine aktive, problemorientierte Auffassung zu Grunde. Die Agenten verstehen sich als fachliche Experten in einem überwiegend durch Laien besetzten Umfeld. Für die notwendige kommunikative Übersetzungsarbeit nutzen die Agenten die sich ihnen bietenden Freiräume problembezogen extensiv, ohne dabei den Blick auf unternehmerische Ziele zu vernachlässigen. Die Kommunikation als solche ist dem fachlichen Aspekt der Beratung untergeordnet und folgt weitgehend individuellen Stilen, ist dabei aber von standardisierten Prozessen hinterlegt. Auf Grund der überschaubaren institutionellen Kunden ergeben sich in höherem Maß als in anderen Call Centern persönliche Beziehungen, ohne dass diese einen unverzichtbaren Kern des Dienstleistungsverhältnisses darstellen. Emotion spielt eine nur kleine Rolle und wird allenfalls im Sinne einer Beruhigung des Gegenübers funktional eingesetzt.

155 Soziale Beziehungen entwickeln sich offensichtlich insbesondere als dyadische besonders stabil, während mit steigender Anzahl womöglich wechselnder involvierter Personen eher schwache Beziehungen entstehen. Ob es auch zu gegenteiligen Bewegungen, d.h. der Auflösung ehemals bestehender enger Verbindungen kommen kann, ist an dieser Stelle nur zu vermuten, kann aber nicht anhand des empirischen Materials belegt werden.

5.4.5 DBdialog

Der zentrale Stellenwert des Kunden als Dienstleistungsnehmer ist vor allem den Agenten der mit dem Ticketverkauf beauftragten Abteilung angesichts des diversifizierten Verkaufssystems des Konzerns permanent bewusst; insoweit fundiert die eigene Dienstleistung die Arbeitsplatzsicherheit. Zugleich werden der oft ungeliebte Verkauf und das damit zusammenhängende Gespräch mit dem Hinweis auf beratende Elemente als Gesamtdienstleistung aufgewertet. Auch Agenten der anderen Abteilungen (Vermittlung, Fundservice) ist der individual-ökonomische Bezug gegenwärtig, wenn sie den berechenbaren Wert ihrer Leistung für das Unternehmen betonen. Die solchermaßen wertschöpfungsrelevanten Abteilungen stehen damit gleichberechtigt neben der verkaufsnahen Beratung im Reiseservice.

Abseits dieser ökonomischen Fundierung orientieren sich die Agenten im Gespräch an eigenen Erwartungen, wenn sie sich in die Rolle des Kunden versetzen. Sie übertragen damit als sozial geltend wahrgenommene Regeln über den angemessenen Umgang zwischen Dienstleistungsgebern und den Empfängern dieser Dienstleistung.

I2: Ja also dass dem Kunden den das Gefühl zu geben er sei wichtig. Ist das auch n bisschen die Philosophie die sie auch in ihre Arbeit legen oder ist?

A: Ja das sowieso ich meine es ist ja nun mal so ich mein äh haben wir keine Kunden haben wir keine Jobs, ne? Das ist einfach so. Und das ist generell so ich erinnere mich genauso wenn ich wenn ich im Supermarkt äh in den Supermarkt gehe, ich bin gut drauf, immer nett, ich steig auch in den Bus ein und strahl den Busfahrer an ich sag hallo. Dreißig andere Leute steigen nach mir ein und keiner sagt guten Tag. Das find ich also auch so schlimm. Ich denke mal also man muss och äh dist- also wenn der Busfahrer mich anmaulen würde, das würd ich auch nicht lustig finden, da würd ich sagen ‚Hallöchen auch ich hab ihnen ja überhaupt gar nichts getan‘, ne. Also ich hätte ich kenne auch Leute, aus schlechter Laune manchmal mein Bruder war auch so [Lacht] mit bestimmten Sachen, weil wenn die nicht gut drauf sind. Und von daher ne aber ich ich denke mal schon dass es wichtig is dem Kunden das Gefühl von Wichtigkeit zu geben. Also ihn eigentlich ähm ja zu nem tragenden Glied mit zu machen. Zu sagen ja, du lebst du lebst ja eigentlich also wir wollen uns jetzt mal gegenseitig helfen. Wir sind uns ganz umgänglich wir wollen sehen, dass du besser vorankommst also unseren Service zu optimieren, die Leistung zu optimieren eben ne.

In der feinen Unterscheidung von realer Bedeutsamkeit des Einzelkunden bzw. dem an diesen adressierten Vermitteln des *Gefühls* von Wichtigkeit, finden die Agenten zu einem entspannten Umgang mit den Kunden zurück, der zugleich das Damoklesschwert der Arbeitslosigkeit entschärft. Damit ist es ihnen möglich, sich in einem Kooperationsverhältnis zu definieren,

das ohne serviles Verhalten auskommt. Der Kunde ist weniger absolutistischer König denn *Partner mit berechtigten Erwartungen* an die Dienstleistung. Im Zweifel steht dieses Ziel auch über dem betrieblicherseits erwarteten Verkauf von Konzernprodukten. Die Agenten beharren damit einerseits auf einen als autonomes Gestaltungsfeld begriffenen, ethisch unterlegten persönlichen Handlungsraum. Andererseits besteht eine relativ starke Zurückhaltung, umfassendere eigene Ansprüche zu verwirklichen oder auch nur einzufordern; angesichts des relativ restriktiven Einsatzes von Leitfäden etc. und entsprechenden Kontrollmodi scheint dies ohne jede Aussicht auf Erfolg zu sein. In der praktischen Gesprächsführung unterscheiden sich diejenigen zumeist Älteren, die mit der Einhaltung von Grundsätzen argumentieren, kaum von denjenigen zumeist Jüngeren, die eher ein ergebnisorientiertes „über die Bühne bringen“ anstreben. Offensichtlich spielen hier generationenspezifische persönliche Wertungen dessen eine Rolle, was als regelkonform gilt. Gemeinsam ist ihnen die Kritik an mangelnder Sensivität der Leitfäden gegenüber dem sozialen Kontext von Gesprächen. Explizit wünscht sich ein Teil der Belegschaft erhöhte Freiheitsgrade und eine dem entgegenkommende soziale wie technische Arbeitsorganisation, während andere mit den bestehenden Definitionen und Zuweisungen zufrieden sind.

In Bezug auf die Qualität der Dienstleistung besteht eine mitarbeiterseitig intuitiv geteilte Maßgabe darin, dass Kunden so bedient werden, dass sie nicht als Beschwerdefall ein zweites Mal anrufen. Qualitätsarbeit bedeutet aber auch, eventuell bestehende Wissenslücken zu kommunizieren oder geeignete Lösungswege vorzuschlagen. Dieses im beiderseitigen Interesse stehende Handlungsmodell korrespondiert mit den Erwartungen des Kunden an eine seiner Realität angepassten Auskunft bzw. dem Vermitteln eines passfähigen Produkts. Eingeschränkt wird dieser Maßstab durch unternehmenseigene Vorgaben, an die sich die Agenten bei angedrohter Sanktion zu halten haben. Die Arbeitenden merken den daraus entstehenden Zwist bisweilen sehr konkret und sind dann zu situativen Entscheidungen gezwungen, die eine Reflexion über die eigene Loyalität voraussetzt:

II: Ja, ja, so, zwei Fragen so zum zum Abschluss hab ich eigentlich dann noch: Sie sind ja so ein Stückchen weit der erste Ansprechpartner für Kunden von draußen, aber gleichzeitig müssen sie auch Ihren Arbeitgeber vertreten, äh wie kommen Sie damit klar, also wie ist

A: Ja, es es es is ne Gradwanderung manchmal, stimmt schon, also manchmal muss man dann wirklich aufpassen, dass is nich immer einfach. Man kann's nicht immer beiden recht machen, aber (5) Zu guter letzt zählt dazu, dass, wie gesagt, es/ jede Firma hat seine Spielregeln, müssen wir uns dran halten, ne.

II: Okay.

A: Man sieht das dann doch mehr, dass denn so der Brötchengeber is.

II: Ja, is ja verständlich.

A: Irgendwo, man versucht zwar irgendwie noch ne Nische zu finden, aber.

II: Das hängt dann auch mit der Ehre wieder zusammen (unverstl.).

A: Ja, man muss sehen, wenn man so so, ich weiß nicht, bei manche Sachen da kommt man einfach nich weiter, das wurmt ein hinterher ‚Mensch das (unverstl.)/ det kannste nich, det darfst du nich, det darfst du nich, so kannst du nich machen‘.

Eine Entscheidungshilfe in dieser Situation kann es sein, wenn Kunden re-nitent, arrogant oder verletzend wirken; die Frage nach der Loyalität ist dann schnell beantwortet.¹⁵⁶ Darüber hinaus spielt der Einsatz von Emotionen eine nur geringe Rolle: Gespräche werden als sachlich begründete Kontakte aufgefasst, eine Stilisierung zum Event würde dieser Perspektive nicht entsprechen. Als emotionale Basis für ein Gespräch wird ein hinreichender Grad an Freundlichkeit angestrebt, der nach eigenem Gusto als sozial anerkannt und der Kommunikation angemessen gilt. Wiederkehrende oder engere Beziehungen sind angesichts des Call-Volumens nicht vorhanden, allenfalls bleiben Kontakte mit medienpotenten VIPs als Highlights im grauen Arbeitsalltag im Gedächtnis.

Die bestehende Vorstellung eines ideellen Gesamtkunden – eine Addition ihrer Erlebnisse mit verschiedenen Kundentypen – dient als Instrument der Selektion und persönliche Anleitung, aktuelle Kunden einzuschätzen. Das Bild speist sich aus den zurückliegenden Erfahrungen, bleibt aber voranalytisch. Einzelne Gespräche werden nur selten reflektiert – im ständigen Kommunikationsstrom wird dies als eher hinderlich empfunden. Vielmehr steht das jeweils aktuelle Gespräch im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit; generalisierte Antwortmuster werden dann unterstützend herangezogen, ohne dass sie ein Passepartout darstellen könnten. Diese Singularität ist den Agenten bewusst und sie bemühen sich, den Kommunikationsverlauf dennoch mit den betrieblichen Vorgaben in Einklang zu bringen. Das kann auch eine unschwellige Dominanz beinhalten, den Kunden zu unterbrechen und das Gespräch nach Effizienzkriterien zu Ende zu bringen. Dies geschieht allerdings immer unter der Maßgabe der Bedeutsamkeit des Kun-

156 In diesem Zusammenhang spielt auch eine Rolle, dass insbesondere in Zeiten von durch die Unternehmenszentrale zu verantwortenden organisatorischen Veränderungen (Fahrplan, Tarifstruktur) die Call-Center-Agenten durch die Kunden in Gruppenhaftung genommen werden und sich in eine Verteidigungshaltung gedrängt sehen. Das Image der DB wirkt sich hier unmittelbar auf die Dienstleistungsqualität aus.

den und individuell in einer emotional als angemessen empfundenen Art und Weise. Notwendige Gesprächsabbrüche werden daher trotz der dafür vorgesehenen Routinen als ambivalent und letztlich belastend empfunden, sofern nicht eindeutige Grenzüberschreitungen des Kunden dem voraus gehen.

Angesichts der häufigen Produkt-, Tarif und Fahrplanwechsel muss ein Teil der Agenten ständig neue Informationen verarbeiten, in denen ihnen die Kunden bisweilen sogar aus Veröffentlichungen in Internet oder Medien voraus sind. Diese Situation rationalisieren sie dadurch, dass sie Neues routinehaft als Emergenz aus Bekanntem (ab-)werten, und ihnen ihre generelle Expertise damit eine ausreichende Sicherheit im Umgang mit Kunden gibt. Im Sinne eines Placeboeffekts greifen Agenten dabei gelegentlich auf Tricks zurück, um besonders renitenten Kunden den Eindruck einer eingeleiteten Eskalation zu vermitteln – unklar bleibt, ob diese Praxis des Selbstschutzes abgestimmt ist. Insbesondere bei renitenten oder Beschwerde führenden Kunden verzichten die Agenten zumeist auf die durch das Unternehmen geforderten Verkaufsansätze und wägen zwischen verschiedenen Arten der Belastung ab. Hier fordern sie implizit sowohl gegenüber dem Unternehmen wie verbal auch gegenüber den Kunden ihr Recht auf Unversehrtheit ein.

Insgesamt speist sich das Dienstleistungsverständnis der Agenten einerseits aus der seitens des Betriebes forcierten Ökonomisierung, andererseits aus dem konkreten Umgang mit den Kunden. Insbesondere bei den Reiserservice-Agenten ist es durch die Suche nach einem beide Seiten zufrieden stellenden Weg gekennzeichnet, dessen Fluchtpunkt die verkaufsorientierte Beratung ist. In dieser selbstbezüglichen Aufwertung testen sie auch die engen Grenzen der freien Wortwahl aus, um kontextsensitive Kommunikation zu gewährleisten. Es dominieren Kontakte mit dem Charakter zufälliger Begegnungen, deren emotionaler Gehalt als routinisierte gleichförmige Freundlichkeit bezeichnet werden kann. In einer merkwürdigen Zwitterstellung nehmen die Agenten selbst einen Expertenstatus ein, werden aber von auf ihre eigenen Reisepläne häufig festgelegten Kunden als Diener mit dem Auftrag, Wünsche zu erfüllen, reduziert. Stärker als in anderen Call Centern ist dies ein im Gespräch offener Status, auf den die Agenten mit ihrem Erfahrungsschatz, in dem Versuch, sachbezogene Dominanz zu erlangen, reagieren müssen.

5.4.6 T-Com

Die Agenten der T-Com besitzen qua ihrer Herkunft aus dem Mutterkonzern bzw. der fachbezogenen Ausbildung einen grundlegenden expertisen Status, der unter anderem ihr Kundenbild beeinflusst. Vor dem Hintergrund umfassender Systemkenntnisse und ihrem Wissen um die Organisation des Gesamtkonzerns ergibt sich ein quasi-natürliches Gefälle der Kompetenz: hier die kommunikationserfahrenen Sachexperten, dort die Laien mit ihren Bedürfnissen. Die Agenten sehen sich in die Situation gestellt, durch das Gespräch zu führen und dazu erforderliche Arbeitsschritte zu initiieren:

I1: Hm, ich hab vorhin bei ner Kollegin in nem andern Team mal ne Stunde dabei gesessen und da warn teilweise Kunden dran, also wo ich selber garnich also verstanden habe was die eigentlich wollen, also die Kollegin wusste das aber. Also is das öfters so, dass die Kunden sich dann auch, oder: is das immer nachzuvollziehen gleich was der Kunde eigentlich wollte?

A: Nein, man muss fragen. Äh manche drücken sich dann äh schwer aus, äh muss man eben sehn, dass man, klar, aber irgendwie kommt man auf'm Punkt.

I1: Wie wie lernt man das, oder wie wie, das is ja, hm?

A: Mmm, Erfahrung, is reine Erfahrung. Also det ka/ man kann's nich lernen. Man kann sagen wir mal den Umgang mit dem Kunden lernen in Schulungen und so weiter, aber alles andere muss man eigentlich aus Erfahrung mitbringen, und die meisten bei uns sind ja eigentlich auch, die komm ja aus andern Bereichen, Call Center is ja nich einfach nur errichtet worden und dann wurden jetzt mal tausend Leute eingestellt, jetzt zählt's als Call Center, äh die meisten kommen ja aus irgendwelchen Bereichen der Telekom wo se vorher gearbeitet haben.

Gespräche werden in dieser Perspektive in ihrem Ablauf zu einer gemeinsamen Abstimmung mit dem Kunden. Dazu gehört es auch, Fragen zu stellen, auf möglicherweise vorschnelle Lösungen zu verzichten sowie sich gegebenenfalls bei Kollegen rückzuversichern und dies den Kunden auch mitzuteilen. Die Agenten verstehen sich als Betreuer, deren Zielsetzung darauf gerichtet ist, Probleme zu lösen und die Kunden in der konkreten Angelegenheit zufrieden zu stellen.¹⁵⁷ Dazu zählt auch die eingeübte Perspektivenübernahme als Ansatzpunkt für Lösungsvorschläge. Die Zielstellung beiderseitige Zufriedenheit zu erreichen, erfährt allerdings erhebliche Einschränkungen durch die Imageprobleme des Konzerns, die bisweilen die Gespräche belasten. In den Augen der Agenten bedarf es besonderer

157 Die Dienstleistungen zu offerieren bzw. sie auf Nachfrage anzubieten stellt eine Scheidelinie im ansonsten relativ homogenen Dienstleistungsverständnis der Agenten dar: Einige bevorzugen Outbound-Calls z.B. mit der Zielsetzung, den Kunden neue Tarife aktiv anzubieten, während andere dies negativ mit Haustürgeschäften verbinden und sich soweit es geht auf Inbound-Calls versteifen.

Anstrengungen, dieses Manko im Gespräch jeweils zu überwinden. Letztlich geht es um einen Ausgleich von Kunden- und Unternehmensinteressen, den die in ihrer Loyalität gegenüber Unternehmen wie Kunden gefangenen Agenten herzustellen versuchen.

I1: Also auch ein Beschwerdekunde kann sozusagen potentieller Verkäufer sein?

A: Ja. Ja, man kann ja zum Beispiel sagen Herr Müller, Frau Müller eh jetzt hab ich ihr Problem gelöst, ich sehe gerade in ihrem Anschluss, sie nutzen noch keinen Spartarif der Deutschen Telekom. Haben Sie Interesse daran, ihre Rechnungen waren doch immer so hoch sagt der ja.h. Wollen wir die nicht ein bisschen minimieren? // I1: Ja. Ja. A: Und so bin ich drin im Gespräch, ohne dass der nee sagt, da sagt der „ja, natürlich sagt der ja.“

I1: Ist das eigentliche Problem also nicht, dass sie Beschwerdekunden haben, sondern dass ihnen die Zeit sozusagen angerechnet wird die die Beschwerde an sich braucht?

A: Ja. Ja, dadurch verlängern sich natürlich meine meine Gespräche eh, ich weiß nicht ob ob der am Ende wirklich was nimmt. Das kostet mir Zeit und die Frage ist jetzt in welchem Verhältnis steht das?

I1: Und dieses Management hat das nicht so richtig gesehen mit dem

A: Also meiner Meinung wird das nicht richtig gesehen. Gut also mein mein Chef schuppt mich nicht eh (.) wenn ich jetzt lange Gespräche hab, in der Beziehung eh hab ich noch Vorteile will ich so sagen. Gestern hat ich zum Beispiel 6 Min 44 Gesprächszeit, das ist, soll 3 Minuten haben. Ja, bin ich also weit Ja, doppelt drüber. Ist normalerweise sofort ein Grund zu sagen, also du musst dich ändern. Ja aber wie soll ich das machen, wenn ich ne halbe Stunde mit dem Rechtsanwalt rede? Soll ich, ich könnt es genau machen wie alle anderen. Na, und genau in dieser Zwickmühle steh ich praktisch jeden Tag, eigentlich bei jedem Gespräch wie was mach ich jetzt was ist im Interesse der Deutschen Telekom und im unserem Interesse des Teams und auch in meinem eigenen Interesse das Günstigste? Wimmelst de den Kunden, kann ich ja machen, das hätt ich auch drauf, also wimmelst de den Kunden ab oder versuchst ihn zu helfen? Was bringt mehr, haste vielleicht noch die Chance eh n Verkauf zu machen.

Dabei spielt auch der konträr zu einem primär auf Absatzzahlen gerichteten Handeln stehende Gedanke nachhaltiger und verlässlicher Kooperation eine wichtige Rolle. Die Agenten müssen in jedem Gespräch dementsprechend auf unterschiedlichen Ebenen über den Nutzen ihrer Dienstleistung reflektieren.

Im Gespräch selbst wird eine *funktionale Sympathie* entwickelt, die den sozial geteilten allgemeinen Anforderungen an eine Kommunikation entspricht, ohne eine übersteigerte Emotionalität zu bemühen. Die Leitfäden dienen dabei nur zur groben Rahmung einer vergleichsweise sehr freien Gesprächsführung. Die Qualität ihrer Dienstleistung bestimmen die Agen-

ten vor dem Hintergrund ihrer eigenen Alltagserfahrungen als Kunden: Im Vordergrund steht der Nutzen einer Tarifoption oder eines Gerätes für den Kunden; dies ist zugleich auch der Anknüpfungspunkt, im Sinne des Unternehmens auf den Kunden einzuwirken. Dazu selektieren sie auf Grund ihrer eigenen Erfahrungen jeweils unterschiedliche Kundenprofile entlang eines Kontinuums von renitent bis kooperativ, auf die sie sich im Gespräch einstellen.

I2: Und reagieren Sie dann auch jeweils unterschiedliche auf so`n Kundentypen oder...

A: Ja, ja ja. Also man muss da schon unterschiedlich auch rangehen. Also es gibt Leute, denen kann man `n Sachverhalt erklären und denn haben sie`s verstanden. Es gibt Leute, die wollen`s nicht verstehen. Da muss man natürlich nachdrücklicher sein, also ich find da muss man schon auch so`n bisschen also man hat ja nicht viel, man kann ja nichts zeigen. Man kann immer nur erzählen und da ist dann die Stimme oder das Auftreten von einem selber auch wie so`n Instrument, also es gibt Leute, die den kann man eben, mit den kann man ganz ja mit den kann man ganz normal sprechen und denn merkt man auch, es hat gewirkt am anderen Ende. Hat man `n Sachverhalt erklärt, da sagen sie: „Ach ja klar so läuft das, hab ich verstanden.“ Manche Leute eben nicht, da muss man das anders erklären, entweder `n anderen Ansatz, weil man sich dann vielleicht erst so in in auf die Ebene auch begeben muss, also von gleich zu gleich vielleicht auch mit den Leuten so`n bisschen dann so reden können. Und bei manchen die `s eben denn nicht verstehen wollen, muss man schon nachdrücklicher sein. Weil also gerade wenn`s jetzt so um Sachen geht `n Kunde meint irgendwas, würde ihm zustehen oder er will irgendwas nicht bezahlen, weil er meinte, er hätte `n Anspruch oder `n Anrecht was er vielleicht gar nicht hat. Wenn man dann zu nachgiebig sein würde oder irgendwie so ich sag mal Schwäche zeigen würde, dann wird das ausgenutzt. Dann haut man natürlich in die Kerbe rein. Und wenn man dann allerdings äh ich sag mal `n Standpunkt robust vertritt, dann wird das oftmals auch von uneinsichtigen Leuten einfach respektiert. Die sehen jetzt zwar nicht ein: „Ja klar ich hatte Unrecht.“ Aber die sehen: „Ich kann jetzt hier noch lange rumstreiten, ich komm nicht weiter.“ Also man muss schon (.) manchmal eben Nachdruck verleihen, um was sagen zu dürfen.

Dominante Gesprächsführung kann also erforderliche Gesprächsstrategie sein – sie ist aber situativ beschnitten und dem grundlegend kooperativen Anspruch an nachhaltiger Kommunikation gleichsam unterstellt. Dem Gespräch unterliegt dabei ein Effektivitätskriterium, das zwar weniger Input-Output-Relationen in strengem Maße berücksichtigt, aber dennoch Orientierung für den eigenen Einsatz bietet. Insoweit ist eine pragmatische Ergebnisorientierung leitend für die Gespräche. Den Agenten ist dabei bewusst, dass die Matrix von Produkt- und Prozesskomponenten einerseits sowie den Kundenbedürfnissen andererseits eine nahezu unüberschaubare Größenordnung erreicht. Sie nehmen dies als eine auf Dauer gestellte und

situativ sich einstellende Unsicherheit war, über die allenfalls die eigene Routine hinweg hilft.

Soziale Bindungen spielen in diesem Zusammenhang eine allenfalls temporäre, wenn nicht gar zufällige Rolle, die mit dem Beenden eines Gespräches zumeist vollständig abbricht. Allein schon das Volumen der potenziell zu betreuenden Kunden und der großen Anzahl von Call-Center-Agenten lassen verstetigte Beziehungen als unwahrscheinlich erscheinen. Die Agenten haben demgemäß auch keine entsprechende Erwartung, nehmen aber gelegentliches Wiedererkennen erfreut war. Anders als in wirklichen personalen Beziehungen ist dies aber zumeist einseitig strukturiert, d.h. die Agenten erkennen Kunden, während die eigene Person dem Gegenüber als Anonymus erscheint.¹⁵⁸

Kern der Dienstleistungsorientierung ist eine nachhaltige Betreuung im Rahmen vertriebsbezogener Dienstleistung. Wie die Agenten der DBdialog sehen sich die Agenten einer zunehmenden Ökonomisierung ausgesetzt und versuchen, Kunden- und Unternehmensinteressen auszugleichen, betonen jedoch aus Nachhaltigkeitsgründen eher die Kundenseite. Dabei nutzen sie die kommunikativen Freiräume nach mehr oder weniger individuellem Gusto und ihren eigenen Maßstäben an eine hinreichende und kooperativ hergestellte Dienstleistung. Dieser liegt eine sachliche Emotionalisierung zu Grunde, die Übersteigerungen vermeidet. Aggressive Kommunikationstechniken werden ausschließlich von Aufstiegswilligen toleriert. Angesichts des großen Call-Volumens dominieren encounters, gelegentlich und insbesondere bei Beschwerden entwickeln sich auch Pseudobeziehungen. Ganz generell nehmen die Agenten in der Kommunikation einen Expertenstatus ein. Dieser wird allerdings kundenseitig bisweilen in Zweifel gestellt und trägt daher einen fragilen Charakter, was zum Rückgriff auf dominante Gesprächsstrategien führen kann.

5.4.7 Kontraktororientierte Dienstleistung durch Autonomie der Kommunikation

Insgesamt stellt sich die kommunikative Dienstleistung als triadisches Konglomerat (Unternehmen – Agenten – Kunden) im Sinne einer *kontraktororientierten Bürokratie* dar. Mit dieser an Korczynski's Bezeichnung der bürokratischen Organisation als *customer orientated bureaucracy* (2001) angelehnten Formulierung, wird die eigentliche Zielsetzung medienvermit-

¹⁵⁸ Allenfalls im Bereich kleiner Geschäftskunden stellt sich eine Struktur dauerhafter Kommunikationsbeziehungen her.

telter Dienstleistung fokussiert, in der die Kunden vor allem Mittel zum Zweck des Vertriebs sind. Diesem Ziel hat sich das Kommunikationsverhalten der Dienstleistenden zu stellen und jeden einzigen Dialog daran auszurichten.

Diese *Triade* ist nun kein egalitäres Zusammentreffen unterschiedlicher Akteure. Im Verhältnis des als Arbeitgeber auftretenden Dienstleistungsunternehmens zum Beschäftigten besteht eine einseitig hohe Definitionsmacht, die sowohl die Sach- wie die Kommunikationsarbeit betrifft und die sich in den Ziel- und Gestaltungsvorgaben ausdrückt. Die unmittelbare Kommunikation zwischen Dienstleistern und den Kunden ist eine als pseudo-relationship oder encounters zu qualifizierende dyadische Beziehung¹⁵⁹, die mittels eines *hierarchischen Gefälles* (im Modus Experte - Laie) prozessiert wird. Im zunächst dem Unternehmensangehörigen allein möglichen exklusiven Rückgriff auf formalisierte Prozesse und Routinen sowie unternehmensseitige Wissensbestände drückt sich dies als strukturell ungleicher Zugang in den Kommunikationsraum aus.¹⁶⁰

Im Zusammenspiel von Managementvorgaben und Kontrolle, reflexiver Einschätzung der Gesprächsgestaltung und Rücksichtnahme auf der individuellen Ökologie der arbeitenden Person ergibt sich somit ein komplexes Gerüst der Kommunikationsarbeit, in der Dienstleistende sich bewegen müssen. Sie können dies gleichermaßen auf dem Wege *expertiser* wie *kommunikativer* Dominanz tun. Während expertise Dominanz an das schon angeführte Gefälle von Experte und Laie anknüpft (ohne allerdings formale Berufsqualifikation vorauszusetzen), steht mit kommunikativer Dominanz eine Gesprächstechnik zur Verfügung, die eher formalistischen denn inhaltlichen Bezug zum Kundenanliegen aufweist. Unternehmensseitig als disziplinierende Strategien bewusst eingesetzt, vermitteln Dienstleistende diese Dominanz mit den ihnen eigenen kommunikativen Prämissen und Fähigkeiten. Dies wird insbesondere an der emotiven Qualität der Kommunikation deutlich, die von funktionalistischer Inszenierung bis hin zu mitführender Perspektivenübernahme reicht.

Generell stehen die Dienstleistenden vor dem Problem, dass in der Managementperspektive Kunden allein als abstrakte Größe und potenzielle Käu-

159 Die Dichte dieser Beziehung wird allein schon von der Größe des zu betreuenden Kundenstamms beeinflusst, aber ebenso von der Kontaktfrequenz, die sich von alltäglich genutzten Dienstleistungen (etwa bei Kontoführung) zu nur gelegentlich abgerufenen Dienstleistung (Computer-Support) unterscheidet.

160 Kunden sind allein auf Grund ihrer peripheren Stellung benachteiligt und können dies nur umgehen, indem sie sich in langwierigen Prozessen selbst zum Experten machen.

fer erscheinen, in der Perspektive der Dienstleistenden aber als konkrete Person mit eigenen Anliegen und Strategien (vgl. Rieder/Matuschek 2003; Voß/Rieder 2005). Mithin ergeben sich in der Kommunikationssituation Anforderungen an das Arbeitshandeln, die in der Perspektive des Managements ausgeblendet sind. Auftretende Probleme sind dann von den Subjekten zu lösen, wobei sie (und wohl auch die Vorgesetzten) strukturell vorgesehene Eskalationen der Prozesse als Ausweis fachlicher oder kommunikativer Inkompetenz begreifen und sie möglichst vermeiden.

Outboundaktivitäten beinhalten offensichtlich ein höheres Belastungsniveau als Inboundsituationen. Die Dienstleistenden reagieren auf entsprechende Arbeitsaufgaben, indem sie durch Rationalisierungsstrategien die eigene psychische Integrität schützen. Sie sind geeignet, den ungefragten Übergriff auf die Privatsphäre des einzelnen Kunden durch Umdeutungen „als dessen eigenes Interesse“ zu rechtfertigen und entlasten sich damit. Hier besteht ein Zielkonflikt zwischen den durch Optimierung der Arbeitsauslastung charakterisierbaren Vorgaben des Managements (welches nur mittelbar am Dienstleistungsprozess beteiligt ist) und den unmittelbar Ausführenden, die relativ ungeschützt den Reaktionen der sich belästigt fühlenden Kunden ausgesetzt sind. Die unterschiedlichen Logiken lassen sich nicht ineinander überführen, so dass die Umdeutung letztlich eine Art Konfliktvermeidung darstellt, mit denen die Beschäftigten das Problem auf die Kunden abwälzen können.

Kommunikationsarbeit erzeugt sowohl eine Chance auf größtmögliche Autonomie im Arbeitshandeln wie sie die Gefahr starker personaler Belastungen in sich trägt. Die Balance darin zu finden, ist die unausgesprochene Aufgabe für jeden Dienstleistenden. Insoweit Zugeständnisse an die freie Wortwahl sowie an emotionaler Unterstützung gemacht werden und die Eskalation als Exit-Option besteht, sind notwendige, aber kaum hinreichende Elemente der psychosozialen Unterstützung gegeben. Der Rest wird dem arbeitenden Subjekt überlassen. Weitgehend ist es dabei auf sich allein gestellt und einer defizitär verbleibenden, weil intrapsychische Prozesse weitgehend ausblendenden betrieblichen Bewertung des Humankapitals ausgeliefert. Devianz gewinnt vor diesem Hintergrund häufig den Charakter einer Verteidigung der persönlichen Integrität der Arbeitenden vor überfordernden Situationen durch die Zumutungen einer rein kennziffernorientierten Arbeitsorganisation. Es liegt nahe, zu vermuten, dass die hohen Fluktuationsraten in Call Centern zum Teil auf dieses strukturelle Defizit zurückzuführen sind und damit neben individuellen Belastungen auch organisationale Diskrepanzen erzeugt werden, deren Behebung wiederum be-

triebliche Potenziale binden – die Aufwendungen für eine hinreichende Personalsteuerung sind dafür nur ein Beispiel.

5.5 Die doppelte Funktion der Subjektivierung in der informatisierten Kommunikationsarbeit

Arbeitende in der medienvermittelten Dienstleistungsarbeit sehen sich in unterschiedlichen Feldern Wandlungen und Verschiebungen bislang üblicher Pfade betrieblicher Verfasstheit gegenüber. Im Zusammenhang mit den Dimensionen der Verberuflichung (vgl. Kap. 5.1.7) ist eine Perforierung des Systems beruflicher Qualifikation zu erkennen. Weniger eine grundständige berufliche Qualifikation an sich als vielmehr jeweils zu aktualisierende Fachkenntnisse werden unternehmensseitig tendenziell als ausreichend empfunden, um die Dienstleistung zu prozessieren. Entsprechend verlagern sich Rekrutierungsbemühungen auf fachfremde Arbeitskraftanbieter. Darauf ist die Betonung beruflicher Identität und das Reklamieren auf den verbrieften beruflichen Status die Reaktion derjenigen, die als fachbezogen Ausgebildete den Weg in das Call Center als beruflichen Abstieg erleben.

Aller Wahrscheinlichkeit nach wird die Belegschaft von Call Centern in Zukunft sehr heterogen und nur bedingt branchentypisch formal qualifiziert zusammengesetzt sein. In toto deutet sich damit ein Prozess der Substitution beruflicher Qualifikation durch angelernte Produktspezialisten an. Ergänzt wird dies durch eine professionelle Kommunikationsausbildung, die langfristig zum eigentlichen Kern der Erwerbsarbeit werden kann. Darauf deuten auch die landläufig bekannten Ausbildungen zum Agent oder Teamleiter in den Fachakademien hin. In letzter Konsequenz entsteht hier ein eigenes Berufsbild mit der Fokussierung auf kommunikative Expertise ohne formal-fachliche Qualifikation.

Insoweit die Beschäftigten auf diese sich abzeichnende berufliche Deprivation mit Beharren auf den bisherigen beruflichen Status reagieren, zeigt sich die kulturell tief verwurzelte gesellschaftliche Bedeutung des deutschen Berufsbildungssystems und die normative Kraft des Arbeitssystems. Kommunikationsarbeiter zu sein berührt das personale Selbstbildnis im Vergleich zur grundständigen Ausbildung negativ – abgesehen vom landläufig eher schlechten Image der Tätigkeit (darin den Dienstleistungen insgesamt vergleichbar). Beruflicher Status gebiert personale Identität und lebensweltliche Stabilität, lässt sich angesichts der erheblichen Bedeutung formal anerkannter Berufe resümieren. Beide übertreffen in ihrer Wertigkeit womöglich noch Faktoren wie Karriereoptionen und Entgelt. In der Situation entfallender formaler Zuschreibung qua Berufsqualifikation füllen Call-Center-Agenten offensichtlich durch entlang der individuellen Werte-

skala verlaufender Selbstzuschreibungen die entstandene Lücke zwischen eigenem Ausbildungsstand und faktischer Tätigkeit. Die gegenwärtige Situation ist so als Übergangsphase zu verstehen, in der sich das Berufsbild des Kommunikationsarbeiters noch nicht positiv etablieren konnte, die Auflösungserscheinungen bisheriger beruflicher Verfasstheit in diesem Bereich aber schon deutlich sind.

Unter solchen durchaus als krisenhaft zu bezeichnenden Umständen ist es von hoher Bedeutung, nicht nur auf formale Parameter zu setzen, sondern sich in der Erwerbsarbeit selbst zu entwickeln und einen individualökologischen, i.e.S. der personalen Ganzheitlichkeit zuträglichen Bezug zu finden. Der individuellen Arbeitsorientierung und –motivation kommt daher eine erhöhte Bedeutung zu. Insbesondere die Fähigkeit, sich im Rahmen der betrieblichen Rahmung selbst zu motivieren und mehr als nur instrumentelle Interessen einzubringen, ist hier zu nennen. Allerdings muss dem eine adäquate Leistung auf Seiten der Unternehmen gegenüberstehen. Es etabliert sich damit ein neues Passungsverhältnis, dessen Qualitäten von den Beschäftigten nicht nur im Hinblick auf die faktische Arbeitsorganisation, sondern auch auf die Zielsetzung des Unternehmens und die dafür beschrittenen Wege bezieht. Insoweit zieht mit dem neuen Typus des Kommunikationsarbeiters tendenziell zugleich ein kritisches Potenzial in die Betriebe ein, das im Rahmen der zu diskutierenden Ziele Anspruch auf Mitsprache und Gestaltungsmacht erhebt. Insbesondere der Nachhaltigkeitsdiskurs nimmt hier sowohl in Bezug auf die Unternehmensentwicklung und der Kundenbindung wie der Personalentwicklung einen breiten Raum ein. Diese Diskussion wird nicht abseits der Märkte, aber in einer besonderen Perspektive der lang andauernden Folgen geführt. Damit entwickeln Beschäftigte über ein rein reaktives Aufnehmen marktlicher Erfordernisse in Ansätzen eine alternative Perspektive. Ob dies Teil einer neuen Moralökonomie ist, kann an dieser Stelle nicht entschieden werden, zumindest werden aber neue Aspekte sowohl auf die Zukunft gerichteter wie auf den Arbeitsalltag bezogener Arbeitsorganisation als Anforderung reklamiert. Zu vermuten ist, dass dies bei veränderten Arbeitsmarktbedingungen (sinkende Arbeitslosenquote) dann stärker in das Zentrum von Auseinandersetzungen rutschen wird und an die vergangenen Diskurse um eine Humanisierung der Arbeitswelt anschließt – womöglich mit einer inhaltlichen Verschiebung auf Grund der eingetretenen Vermarktlichung.

Tayloristische Arbeitsorganisation scheint nicht hinreichend, um einerseits eine kundengerechte Dienstleistung und andererseits eine personale Belastungen reduzierende Arbeit zu ermöglichen. Die Subjekte unternehmen daher mannigfaltige Aktivitäten zum Schutz der eigenen Arbeitskraft, zum

Teil außerhalb der betrieblichen Vorgaben, ohne damit per se zum Schaden der Unternehmen zu agieren. In fremdstrukturierter Selbstorganisation effektivieren die Arbeitenden bei Beachtung der Globalziele die Dienstleistungsprozesse und verschaffen sich selbst notwendige Autonomie – insbesondere in der kommunikativen Praxis ist dies der Fall. Dieses nur als Ergänzung arbeitsorganisatorischer Vorgaben im Sinne kompensatorischer Subjektivierung zu sehen, griffe zu kurz. Vielmehr entspricht dies einer strukturierenden Leistung (vgl. Kleemann et al. 2003), die dem intersubjektiven, ko-produzierendem Charakter der Dienstleistungsarbeit geschuldet ist. Auf diesem Wege können Effizienz und Autonomie partiell mit der betrieblicherseits forcierten Marktorientierung parallelisiert werden und in diesem Sinne eine Interessenkonvergenz darstellen. Diese findet ihre Grenzen allerdings in der überhöhten persönlichen Belastung.

Abseits notwendiger kompensatorischer Elemente sind es vor allem solche strukturierenden Leistungen der Subjekte, die bei einer angesichts des Dienstleistungsauftrags letztlich strukturell unterkomplexen Standardisierung wichtig werden. Erst durch die dadurch gewonnene Flexibilität wird eine Passfähigkeit zwischen Unternehmen und Kunden an der Grenzstelle realisiert. Partiiell in der Sacharbeit (insbesondere Wissensmanagement), vor allem aber im kommunikativen Part der Arbeit, bringen die Arbeitenden persönliche Prämissen und Arbeitsstile in die Arbeit ein und reklamieren damit eine der notwendigen personalen Entäußerung der Arbeitsaufgabe adäquate Freiheit in der Gestaltung. Dazu gehören in erstaunlichem Ausmaß auch deviante Praktiken, die von den Vorgesetzten häufig bewusst übersehen werden. Insofern Zielvorgabe und Prozessesstandardisierung als im Eigentlichen unvereinbare Eckpunkte des Arbeitshandels gesetzt sind, sind Arbeitende zu devianten Praktiken gezwungen. Damit etabliert sich zugleich unter der Hand ein neues Verantwortungsverhältnis: Nicht mehr Betriebe oder die Vorgesetzten sind für Fehler verantwortlich, sondern diese können personalisiert ex post zugeschrieben werden. Neben der unmittelbar moralischen Komponente für die Arbeitenden beinhaltet dies eine Entsicherung des Einzelnen: Deviante Autonomie ermöglicht erst das Erbringen der Arbeitsleistung, trägt aber in sich die Konsequenz der beliebigen Sanktion. Solange sie funktional im Sinne der betrieblichen Ziele ist, wird sie gewährt; steht sie diesen erkennbar entgegen oder zeitigt Probleme, tragen die Einzelnen die Folgen, eventuell hin bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses. In gewisser Weise entspricht dies dem von Sennett (2005) postulierten Übergang zum Erfolg als letztlichem Maßstab des Handelns: Wo niemand als Kläger auftritt, ist Devianz opportunes Instrument personaler wie betrieblicher Aktivitäten. Die absolute Dominanz der Zieler-

reichung stellt die Ausführenden jedoch in die prekäre Situation, permanent ohne Absicherung zu arbeiten und gegebenenfalls für zielführende Praktiken jederzeit zur Rechenschaft gezogen werden zu können. Das Risiko des erwerbsbezogenen Handelns verlagert sich damit tendenziell von der betrieblichen auf die personale Seite. Inwieweit damit auch Haftungsfragen berührt sind, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden, vorstellbar ist aber, dass dies in letzter Konsequenz zu einer Übertragung von Franchise-Konzepten auf den konventionellen Erwerbsbereich führen kann und Beschäftigte auf eigene, dann unternehmerische Ziele und Rechnung, aber auch auf eigenes Risiko arbeiten. Zugleich würden Betriebe zu einer Art *Kunde* individueller Arbeitskraftangebote transformiert, die ausschließlich auf das Ergebnis orientieren und bisher übliche Leistungen der Arbeitsvorbereitung stark einschränken bzw. deren Erstellung den Individuen überlassen.

6 Subjektivierte Taylorisierung

Die Analysen in den vorstehenden Kapiteln wenden sich sowohl den organisationalen Prämissen und betrieblichen Bedingungen wie dem individuellen Handeln und den zugewiesenen bzw. zugelassenen Gestaltungsspielräumen der Subjekte zu:

In komparativem Vorgehen wurden einerseits institutionelle Ausformungen der strukturell gegebenen organisatorischen, personalpolitischen und kommunikativ-inhaltlichen Gestaltungsmacht des Managements untersucht und die jeweiligen Pfade als diskriminierende Praxen der Arbeitsorganisation dargestellt (vgl. Kap. 4). Es lässt sich festhalten, dass die Arbeitsorganisation in allen Call Centern darauf zielt, mehr oder weniger restriktiv standardisierte Dienstleistungen in ihrem Vollzug als messbare und individuell zurechenbare Arbeitsleistung zu konzipieren. Die unterschiedlichen Härtegrade der faktischen Vorgaben sind ebenso der institutionellen Einbindung der Call Center in spezifische betriebliche Umgebungen und dem daraus resultierenden Organisationsverständnis geschuldet wie der Managementkultur der lokal Verantwortlichen: hier vermengen sich Betriebshistorie und individuelles Handeln in verantwortlicher Stellung zu Führungsstilen, die unmittelbare Rückwirkung auf die Gestaltungsräume nachgeordneter Beschäftigter haben.

Auf der anderen Seite wurde dem Handeln der Arbeitenden in ihren verschiedenen Arbeitswelten, ihren Zwängen ebenso wie ihrer Autonomie in der Arbeitsausführung Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Kap. 5). Diesbezüglich sind Differenzen in der Einstellung und Motivation der Arbeitenden ebenso festzustellen wie unterschiedliche Ausgangslagen beim Eintritt in das Arbeitsverhältnis als Call-Center-Agent. Beide Aspekte wirken mit erheblichem Einfluss auf die individuellen Arbeitspraktiken und damit auf das Erbringen der Dienstleistung ein und berühren das Selbstverständnis in der Arbeit ebenso wie die beruflichen Zukunftsvorstellungen. Mehr oder weniger stark ausgeprägt führen sie individuelle Wertvorstellungen in die Dienstleistung ein, die sowohl kommunikative wie auch produktspezifische Parameter berühren und sich zumeist an der Diskussion um eine nachhaltige vs. einer an kurzfristigen Betriebszielen orientierten Strategie entzünden. Dies eröffnet zugleich den Raum für Kritik an managementseitige Vorgaben der Arbeitsorganisation.

Ganz allgemein sind Call Center im Sinne der Grenzstellen-Metapher (vgl. Holtgrewe 2001) als eine auf modernen Informations- und Kommunikati-

onstechnologien aufbauende Form kontraktororientierter Rationalisierung¹⁶¹ von Dienstleistungsarbeit zu resümieren, deren kommunikativer Part auf den prozessnotwendige Informationen generierenden Dialog mit Kunden ausgerichtet ist. Zeitgleich werden durch die Aktivitäten der Beschäftigten die Informationen in systemkompatible Parameter transformiert. Über die unternehmensseitig angestrebte distanzierende und bürokratisch weitgehend planbare dialogische Beziehung zum Kunden hinaus unterliegt dieser Prozess weiteren, allgemein gültigen kommunikativen Regeln und sozial geteilten Erwartungen, die zu häufigen Abweichungen von der idealtypisch konzipierten Kommunikationssituation führen. Damit gehen Probleme hinsichtlich der Effizienz und Effektivität der Dienstleistungsprozesse und des eingesetzten Personals einher. Es müssen hinreichend Kapazitäten (technischer wie personeller Art) bereitgestellt werden und das Personal muss fachlich versiert, kommunikativ kompetent und emotional belastbar sein. Solche personalen Qualitäten sind nur partiell durch betriebliche Aus- und Weiterbildungsprozesse zu entwickeln, weshalb Call Center in aller Regel einen immensen Aufwand betreiben, entsprechend qualifizierte Arbeitende zu rekrutieren, die gegebenenfalls fachlich geschult werden. Noch schwieriger ist es, diese Qualität auf Dauer zu stellen, da insbesondere fachliche Kompetenz schnell an Aktualität verliert, emotionale Kompetenzen verschlissen werden und die kommunikative Hinwendung zum Einzelfall durch Routineerfahrungen gefährdet sein kann. Call-Center-Manager stehen demnach vor dem doppelten Problem, Quantität und Qualität der offerierten Dienstleistung zu sichern und dazu entsprechende arbeitsbezogene Maßnahmen einzuleiten.

Die Arbeitorganisation in Call Centern, so die grundlegende Erkenntnis aus den empirischen Analysen, stellt ein besonderes Passungsverhältnis arbeitsorganisatorischer Prämissen dar, mit dem Unternehmen die Vorteile einer fremdbestimmt-industrialisierten Dienstleistung mit Momenten einer verstärkt selbstorganisierten Arbeit vereinen. Im Folgenden wird dieses zunächst widersprüchlich erscheinende Passungsverhältnis dargestellt. Dazu werden zunächst betrieblicherseits vorgegebene Strukturen der Arbeitsor-

161 Der Terminus fokussiert die eigentliche Zielsetzung von Call Centern: Kundenkontakte in Dienstleistungskontrakte umzuwandeln, d.h. möglichst viele Verträge über Dienstleistungsgeschäfte abzuschließen. Das ist bei den vertriebsorientierten Call Centern unmittelbar einsichtig, gilt aber auch für Inbound-Call-Center. Selbst Betriebe wie die Technische Supportline mit ihrem stark dominanten Betreuungsziel stellen im Rahmen von After-Sale-Konzepten ein nachgelagertes Vertriebsmoment dar. Allenfalls reine Service-Hotlines durchbrechen die allgemein gültige Kontraktororientierung der unterschiedlichen Call Center.

ganisation (6.1) und daran anschließend subjektive Arbeitspraktiken (6.2) rekapituliert, bevor die Ergebnisse in die Figur einer als subjektivierten Taylorisierung resümierten Arbeitsorganisation (6.3) zusammengeführt und in ihren Auswirkungen auf die gesellschaftliche Verfasstheit von Arbeit diskutiert werden.

6.1 Flexibilisierte Arbeitsorganisation: das Verschwinden von Eindeutigkeit

Bezüglich der Formen der Arbeitsorganisation, also der betrieblich vorgegebenen Strukturen der Dienstleistungsarbeit lassen sich folgende Linien nachzeichnen:

- Hinsichtlich der Kapazitäts- und Schichtplanung (vgl. Kap. 4.1) dominieren zentralistische Modelle, die das Personal ausschließlich als prinzipiell verfügbare Arbeitskraftäquivalente verwalten und demgemäß wenig sensibel gegenüber individuellen Bedürfnissen der Arbeitenden sind (relative Ausnahme: T-Com und kleinere Einheiten). Mit dem Delegieren damit entstehender Zeitprobleme an die lokal unmittelbar Verantwortlichen, z.B. Teamleiter, wird genau besehen eine inoffizielle Instanz der Kapazitätsplanung geschaffen, die das zentralistische Modell durch den Einschluss arbeitskraftsensitiver Nachsteuerung vor Ort optimieren soll. Das geht zu Lasten der genannten Führungsebene, die sich nun in die administrative Verantwortung begeben und zusätzlichen Organisationsaufwand betreiben muss. Die Teamleiter sind letztlich dafür verantwortlich, dass hinreichend viele Agenten online sind. Auf deren Seite führt dieses hybride Modell der Kapazitätsplanung zu Ungleichgewichten und einseitigen Belastungen: arbeitszeitbezogene Zugeständnisse des Unternehmens werden mit dauerhafter Flexibilisierung der Arbeitssubjekte erkaufte.
- Dass eine solche Kapazitätsplanung im Voss-Dahm'schen (2003) Sinne noch als mitarbeiterunterstützte Form der Einsatzplanung zu werten ist, darf angesichts der doch primär reaktiven Handlungsmacht der Mitarbeiter bezweifelt werden. Vielmehr handelt es sich um einen einseitigen Flexibilitätsgewinn auf Seiten der Unternehmen, der durch die mehr oder weniger offene Androhung von Sanktionen jeweils situativ erzwungen wird: telefonische Aufforderungen an die Mitarbeiter, außerplanmäßig zur Arbeit zu kommen oder gegebenenfalls früher zu gehen, zeugen davon. In der Tendenz wird das eigene Heim wird letztlich zum

verlängerten Pausenraum und die Sphären von Arbeit und Leben entgrenzt.¹⁶²

- Im Hinblick auf ganzheitlich vs. arbeitsteilig organisierte Arbeit (vgl. Kap. 4.2) herrscht letztere Form deutlich vor: Prozesse und Produkte werden zentral vorbereitet und geformt, die Arbeitenden sind als Ausführende nur an die letzte Stelle der Prozesskette gestellt. Wiederum mit Ausnahme der kleineren Einheiten (die sich stärker gruppenorientiert organisieren) und mit Einschränkungen der Call Center der T-Com¹⁶³ ist zudem eine strikte Spezialisierung vorherrschend, die bei entsprechender Orientierung des Managements allerdings durch alternierende Aufgabenzuweisungen gemildert werden kann.
- Mit sinkendem Grad der Komplexität der Dienstleistung steigt generell die Regelungsdichte an, die Qualifikation der Beschäftigten ist dafür unerheblich. Der Begriff der „Ganzheitlichkeit“ wird von Seiten des Managements überwiegend als sinnentleerte Metapher zur Beschreibung von Prozessen verwandt, die in kritischer Beleuchtung allenfalls als job enlargement bezeichnet werden können. Die wenigen Beispiele von job enrichment dienen intern als Anreizstruktur, sind aber letztlich nur das Feigenblatt für eine strikte vertikale Hierarchie formal geregelter Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche. Zudem sind die Aufstiegsoptionen auf Grund der flaschenhalsförmigen Teamleiter-Agenten-Relation von etwa 1 zu 12 stark begrenzt und projektbezogene Aufgabenstellungen, die von der Routine ablenken, relativ rar gesät. In letzter Instanz dienen Anreize daher als Disziplinierungsinstrument, indem im Delegationsprinzip die Zugänge zu interessanten und relativ abwechslungsreichen Aufgaben Engagement und Arbeitserfolg (d.h. letztlich nicht den persönlichen Einsatz, sondern die an Kontrakten belegbaren Konversionsrate) belohnt, aber auch für Wohlverhalten vergeben werden kann.
- Hinsichtlich der Teamstrukturen ist zwischen formalen Zusammenschlüssen ohne faktischen inneren Zusammenhalt und verschiedenen Formen identitätsrelevanter Gruppenstrukturen zu unterscheiden. Bei kleineren Call Centern sowie räumlich kleinförmig organisierten Einheiten dominieren letztere und gehen, bezogen auf die Intragruppenhierarchie, mit mehr oder weniger manifest gelebten primus-inter-pares-Mo-

162 Diese Praxis fußt ganz wesentlich auf die Existenz von Kern- und teilzeitarbeitenden Randbelegschaften, ebenso wie sie die Tendenz zu dieser Spaltung der Belegschaften verstärkt.

163 Verantwortlich dafür ist allem Anschein nach die vergleichsweise starke Stellung des Betriebsrates, der entsprechende Ziele durchsetzen kann.

dellen der Teamsteuerung einher. Stärker hierarchieorientierte Steuerungsmodelle sind vor allen bei rein formaler Teambildung vorherrschend, getragen von einer strikt monolinearen Befehlskette. Die innerbetriebliche Kommunikation passt sich diesen Strukturen an. Sie ist formal generell top-down organisiert und fungiert als reines Informationsmedium, lässt aber in unterschiedlichem Maß informelle Strukturen zu, die einer bidirektionalen, interaktiven Kommunikation förderlich und einem verbesserten Arbeitsklima dienlich sind. Zugleich erleichtert dies dem Management aber auch den Zugriff auf die Kommunikationserfahrung der Arbeitenden.

- Im Hinblick auf die Zielvorgaben und die Kontrolle der Arbeitsleistung lässt sich generell eine Zunahme der Vertriebsorientierung und damit eine Verschiebung der Kontrolle konstatieren: Obwohl die formale Arbeitsleistung der Einzelnen permanent überprüft wird, steht der Vertriebserfolg als Ergebnis der Dienstleistungsproduktion letztlich im Zentrum der Bewertung der Arbeitskraft und strukturiert die Entlohnungsmodelle entlang einer Ideologie der Stückzahlen, wie dies aus der Fließbandproduktion bekannt ist. Die Bemessungsgrundlagen dafür werden zugleich mit dem Verweis auf die Marktbedingungen extern legitimiert und zugleich als Instrument des Konkurrenzkampfes betont. Leistungsanreize verwandeln sich so in permanenten Leistungsdruck (vgl. Voss-Dahm 2003; Pohlmann/Grewer 2003). Dabei reduzieren sich die Vorgaben auf ein unbestimmtes, dadurch aber die Selbstkontrolle der Arbeitenden aktivierendes „Immer mehr“. In diesem Spannungsfeld müssen sich die Dienstleister bewegen und sind dabei einer kleinteiligen Kontrolle informationstechnischer wie sozialer Art ausgesetzt, die das seitens des Managements noch zu bewältigende Maß häufig überschreitet. Fremd- wie Selbstkontrolle gewinnt so (über funktionale Prämissen hinaus) ein Eigenleben und fungiert als manifeste Herrschaft über die Arbeitenden. Diese wird der aus Managementperspektive unüberschaubaren subjektiven Arbeitspraxis gegenüber gestellt, um eventuelle Auswüchse (z.B. überbordende Emphatie) im Ansatz zu korrigieren. Damit geht es weniger um unmittelbar zielgerichtete Kontrolle (die ja an die Beschäftigten selbst delegiert ist), sondern auf einer eher mittelbaren Ebene um eine kalkulative Absicherung der zu erbringenden Kennzahlen – die konkrete Dienstleistung der Einzelnen ist hingegen nur von geringem Interesse, solange keine Klagen kommen. Mit diesem Kontrollsystem geht nicht nur die Gefahr einher, dass das Sammeln von Informationen zum unproduktiven Selbstzweck wird; die kleinliche Kennziffernkontrolle ruft bei den Kontrollierten Reaktionen hervor, die indivi-

duell Verängstigung oder aber Desinteresse gegenüber jeglichen Formen der Arbeitskontrolle bedeuten kann. In jedem Fall berührt dies Arbeitsmotivation wie die Identifikation mit dem Betrieb negativ. Kontrolle ist demnach nicht als etwas dem Arbeitsprozess Aufgesetztes, Äußerliches einzuschätzen, sondern beeinflusst diesen, womöglich bis zu einem Level kontraproduktiver Auswirkungen. Die angesichts der prinzipiell schwer zu überwachenden Kommunikation gewählte Ausweichstrategie der überbordenden Kontrolle durch Kennziffern verleiht also nur eine höchst prekäre Sicherheit, wenn die beschriebenen Folgen außer Acht geraten.

Es sollte deutlich geworden sein, dass nicht nur die reine Anzahl der Gespräche (bei der Telefonauskunft immerhin ca. 50 Gespräche in der Stunde) es gerechtfertigt erscheint lässt, im Zusammenhang mit Call Centern von einer „assembly line in the head“ (vgl. Taylor/Bain, 1999, S. 101) zu sprechen, sondern das auch die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen in vielerlei Hinsicht an die mit der Fließbandproduktion verbundene tayloristisch-fordistische Form der betrieblichen Herrschaft und Organisation erinnern. Die Zerstückelung von qualitativ unterschiedlichen Dialogen mit den Kunden in quantitativ bemessene Kommunikationseinheiten erlaubt es, die systemgerechte Standardprozedur als Kern des Kundenservices zu etablieren und damit die Variabilität der Dienstleistung zu minimieren.¹⁶⁴ Die bis auf den einzelnen Kundenkontakt rückführbare Durchdringung mit quantitativen Messpunkten zeugt von einer hohen Kontrolldichte, die der oftmals beschworenen Autonomie (s.u.) in der Dienstleistungsarbeit entgegensteht. Inhaltliche Interpretationen der Kennziffern durch das Management begründen als notwendig erachtete arbeitsorganisatorische Veränderungen, oftmals ohne die Erfahrung der front-line-worker zu berücksichtigen. Entstehen so im besten Fall Parallelen in der Zielsetzung von Management und Arbeitenden, werden in der Regel divergierende Perspektiven auf die zu erbringende Dienstleistung vorherrschen.

Im Zuge eines solchen Accountings gerinnt personenbezogene Dienstleistung in jedem Fall zu einem in den Planungsabteilungen weitgehend vordisponierten Produkt – auch dies eine Parallele zur konventionellen Fließbandproduktion. Dienstleistungsarbeit wird dieser im Zuge der zunehmen-

164 Diese Logik befördert Tendenzen, Kunden zu Konsumarbeitern zu transformieren, die an einem Ende des Fließbandes wesentliche Teile der Dienstleistung selbst erbringen (vgl. Voß/Rieder 2005). Auch die informationstechnisch unterlegte Kundensegmentation, mit der Kunden verschiedenen Dialogwegen zugeordnet werden (vgl. Batt 2000), spielt hierbei eine wichtige Rolle, ermöglicht sie doch die Unterscheidung in unterschiedliche Standardisierungsklassen.

den Standardisierung immer mehr angeglichen – zunächst auf Seiten des Dienstleistungsproduktes, in der Folge aber auch in der Arbeitsausführung. Im Gegensatz zur für Werbezwecke häufig behaupteten individuellen Lösung, die kompetente Mitarbeiter gemeinsam mit dem Kunden erarbeiten, können Arbeitende lediglich auf Standardlösungen zurückgreifen, die so gut wie keine Individualität erlauben und zugleich die Gestaltungsmacht der Arbeitenden stark begrenzt. Allenfalls verbale Kreativität wird zugelassen, soweit damit die Standardlösungen ins rechte Licht gesetzt werden können. Insoweit damit Authentizität, Hinwendung, Betreuung und ähnlich positiv konnotierte Gefühle erzeugt werden, handelt es sich offensichtlich um ein (lebensweltlich fundiertes) Korrektiv zur hoch standardisierten Produktpalette. Den Kunden wird damit die Realität der prozessoptimierten Interaktion geschönt und die von ihnen erwartete Individualität faktisch vorgegaukelt. Beschäftigte übernehmen in gewisser Weise den Part von Schauspielern, deren Aufgabe es ist, das Stück nicht nur textgetreu aufzuführen, sondern auch das Publikum positiv anzusprechen wenn nicht zu begeistern und jeden Kontakt zum Event zu machen. Unter dem generellen Ziel rationalisierter Bearbeitung kontraktororientierter Interaktionen besteht damit ein funktional notwendiger Bedarf an subjektivierter Arbeit.

Diese Subjektivierung von Dienstleistungsarbeit bezieht sich auf der Ebene der Arbeitspraxis (zumindest im Falle medienvermittelter Dienstleistungen) zunächst auf den Ausgleich technologischer Defizite. Die derzeitig allenfalls vereinzelt anzutreffenden technologischen Innovationen (z.B. hinreichende IVR-Systeme), die im weiten Sinne „intelligent“ genug sind, komplexe Dialoge und Dienstleistungen bidirektional zu steuern, machen den Einsatz von lebendiger Arbeitskraft im Dialog mit dem Kunden zumindest auf absehbare Zeit hinaus notwendig. Insoweit ist in der soziologischen Perspektive auf die Subjektivierung von Arbeit analytisch¹⁶⁵ von der Existenz einer „*kompensatorischen Subjektivierung*“ (vgl. Kleemann et al. 2002) zu sprechen: Technologisch bedingte Lücken der Dienstleistungsproduktion sollen mit Hilfe der Subjekte geschlossen werden. Gleichwohl besteht auf Seiten des Managements die generelle Zielsetzung, diese Abhängigkeit von den Arbeitenden so eng wie möglich zu begrenzen und gegebenenfalls Subjekte durch Technologie zu ersetzen. Dazu gehören Sprach- und Sprechsysteme ebenso wie technisch erzielte Segmentation der

165 Der Hinweis auf den analytischen Charakter ist deshalb wichtig, weil sich im Vollzug der Dienstleistung unterschiedliche Formen der Subjektivierung durchmischen, so dass trennscharfe Grenzen oftmals verschwimmen. Die folgenden Ausführungen wollen diese Grenzen zunächst ausdrücklich betonen, um die häufig ganz eigenen Folgen unterschiedlicher Subjektivierungsformen einzufangen.

Kunden. So weit möglich, werden auch Partiallösungen eingeführt: So stellt z.B. die automatisierte Begrüßungsformel durch einen Computer eine Ausweitung der Technologie und zugleich einen Abbau notwendiger kompensatorischer Leistungen des Subjekts dar. In der Tendenz wird eine möglichst weitreichende Technologisierung des Kundenkontakts angestrebt, wenn schon nicht für alle Kundensegmente, so doch für deren weniger beratungsintensive Anliegen.

Da der idealtypische Zustand einer subjektlosen, durchtechnisierten Dienstleistungsproduktion zum einen auf Grund unzureichender Technologien, aber auch kultureller Vorbehalte auf Seiten der Kunden auf absehbare Zeit unerreichbar ist, steht das Management vor dem Problem, den Prozess der Dienstleistung mit den Subjekten zu planen und durchzuführen. Nach anfänglich rigide vorgegebenen Verhaltensregeln, die sich in der Praxis kaum bewährt haben, wird den Arbeitenden nunmehr zugestanden, in „kontrollierter Autonomie“ (Wolf 1999) Dialog und Dienstleistung partiell eigenverantwortlich arbeitsorganisatorisch zu steuern und ihn damit als vorgeblich kundenorientiertes Handeln erst möglich zu machen. Neben den Freiräumen im direkten Dialog ist dies insbesondere bei der Aneignung der ständig zu erneuernden Wissensbestände zu beobachten: Hier besteht von betrieblicher Seite die Tendenz, sich auf die bloße Bereitstellung von Informationen zurückzuziehen, die Be- und Verarbeitung von Informationen aber allein den Subjekten zu überlassen. Solche Formen der eigenen Kompetenzentwicklung und die Konzentration auf ausschließlich prozessbezogene Lerninhalte sind defizitär gegenüber früheren Ansätze der personenbezogenen Qualifizierung und Weiterbildung, die immer auch auf Zusatzeffekte über die engere Arbeitsaufgabe hinaus abzielten (vgl. Kels/Vormbusch 2005). Solche Effekte werden managementseitig nicht per se abgelehnt. Sie gezielt zu fördern, gilt allerdings als zu kostenintensiv. Die Konzentration auf unmittelbar prozessrelevante Wissensbestände scheint für die betrieblichen Zwecke hinreichend (und kontrollierbar), legt jedoch die Sicherung der beruflichen Expertise wie der Dienstleistungsqualität in weiten Teilen in die Hände der Arbeitenden. Technische wie soziale Kontrollmechanismen sichern den unmittelbar auftragsbezogenen Erfolg dieser Form der Wissensaneignung ab. Faktisch existiert damit ein reduziertes System der betrieblichen Weiterbildung, in der einseitig notwendige Produkt-/ und Prozessinhalte, nicht aber darüber hinausgehende Qualifikationsmaßnahmen geleistet werden.

Ein weiteres Beispiel für den Vollzug „kontrollierter Autonomie“ ist der Umstand, dass (zwar innerhalb des Systems der Kennziffern und gegebenenfalls inhaltlicher Vorgaben) die Gestaltung der konkreten Dienstleistung

managementseitig gerahmt, letztlich aber im Unbestimmten gehalten und der Verantwortung des Dienstleistenden überstellt ist. Das Zugeständnis definierter Freiräume geschieht in der Erwartung eines flexiblen und der jeweiligen Situation angepassten Engagements der Arbeitenden. Ihr faktisches Handeln ist bei ausbleibendem Erfolg allerdings immer es post durch entsprechende Kontrollinstanzen sanktionierbar.

Die genannten Beispiele betrieblicher Weiterbildung bzw. der eingeräumten partiellen Gestaltungsmacht im Dialog sind subjektivierungstheoretisch als Formen einer *strukturierenden Subjektivierung* (vgl. Kleemann et al. 2002) zu werten: die Arbeitenden sind gezwungen, der eigentlichen Dienstleistung vorausgehende Arbeitsschritte selbstorganisiert und eigenverantwortlich zu leisten. Sich hier zu verweigern, führt direkt in Sanktionen bzw. bedeutet ausbleibenden Erfolg und zieht damit materielle Einbußen nach sich. Letztlich sichern solche Formen der strukturierenden Subjektivierung von Arbeit den betrieblichen Arbeitsablauf ab und sind überaus funktional, insoweit sie eine schlanke Arbeitsorganisation ermöglichen. Ein charakteristisches Kennzeichen dabei ist eine Führungskultur, die weitgehende Globalziele in Form von Kennziffern voranstellt, ohne entsprechend belastbare Schritte des Vorgehens auszuarbeiten. Dies ist im Sinne strukturierender Subjektivierung die Aufgabe der Arbeitenden selbst. Was in euphemistischer Perspektive als Freisetzung der Subjekte aus fremdbestimmten Arbeitszusammenhängen gepriesen wird, ist letzten Endes als tendenzieller Rückzug des Managements aus der ureigenen Aufgabe der Arbeitsorganisation und Konzentration auf Ergebnisvorgabe und -kontrolle zu werten. Den eindeutig erscheinenden Kennziffern steht die Unbestimmtheit des Arbeitshandelns zur Seite – in der Tendenz interessiert nur, was als Arbeitserfolg abzurechnen ist; wie dieser Arbeitserfolg erreicht wird, ist dem Einzelnen weitgehend selbst überlassen. Betriebe erzeugen durch diesen Rückzug aus Verantwortung für die Arbeitsorganisation ein Vakuum, das die Arbeitenden aus eigenem Interesse ausgleichen müssen.

Unbestimmtheit scheint nun dem Credo tayloristischer Arbeitsorganisation, der wissenschaftlichen Betriebsführung durch exakte Vorgaben und Leistungsmessung, zuwider zu laufen. Bei genauem Hinsehen werden enge Zielsetzungen aber nicht aufgegeben, sondern sind zunächst lediglich anders formuliert. Damit entspricht das Management auf der Vorderbühne den Anforderungen moderner Arbeitsgestaltung, wie sie etwa in den Humanisierungskonzepten entwickelt wurden, ohne aber die Vorteile tayloristisch organisierter Arbeit aufzugeben. Empowerment ist in weiten Teilen daher nur rhetorisch angelegt und zielt nicht auf ein als ganzheitlich verstandenes Subjekt, sondern nach wie vor auf die Aktivierung von partiellen

Fähigkeiten von Arbeitenden. Im Eigentlichen handelt es sich nicht um eine Abkehr von dem Konzept wissenschaftlicher Betriebsführung, sondern eher um eine Akzentverschiebung: wurde schon vormals in funktionalistischer Manier mehr oder weniger am Regelwerk Taylors vorbei auf subjektive Fähigkeiten der Arbeitenden zurückgegriffen, so geschieht dies unter dem Zeichen subjektivierter Arbeit nun explizit und als ständige Anforderung: „die gezielte betriebliche Nutzung der Subjektivität der Arbeitenden wird offiziellisiert“ (vgl. Kocyba 2005, 80). Der Grund dafür besteht in dem seitens des Managements erkannten Flexibilitätsfortschritt durch Subjektivierung, der angesichts volatiler Märkte einen Wettbewerbsvorteil verspricht. Im Aufgreifen des kulturell gesteigerten Gehalts von Subjektivität als normativem Bestandteil des Arbeitshandelns (vgl. auch Baethge 1991) überträgt das Management den Arbeitenden die Verantwortung für das eigene Tun. Dass dabei konkrete Direktiven unterbleiben und auf eine (gerahmte) Selbststeuerung gesetzt wird, erhöht die Flexibilität, indem statische Befehlsketten reduziert werden. Insofern handelt es sich um eine Freigabe von ausschließlich solchen Steuerungsbereichen, die top-down zu organisieren als kontraproduktiv angesehen wird.

Dazu greift das Management auf unterschiedlichste motivationale Techniken zurück: vom Kontrollpanoptikum über variable Entgeltsysteme bis hinzu vergemeinschaftenden Techniken (vgl. Kleemann/Matuschek 2003). Neben Belobigungen wird auch auf Effekte wie Skandalisierungen (vermeintlich unzureichender Leistungen) und öffentliche Verpflichtungen der Mitarbeiter gesetzt, die repressiven Charakter haben. Im Mittelpunkt all dieser Bemühungen steht weniger der einzelne Mitarbeiter als vielmehr die kennziffernorientierte Globalsteuerung, die im Rahmen von Accounting-Konzepten (vgl. dazu Schmidt 2005; Vormbusch 2005) zum dominanten Fokus des Managementhandelns geworden ist. Dem liegt eine Rationalisierungsperspektive zu Grunde, die im Zuge der Vermarktlichung der Betriebe die marktzentrierte Ausrichtung einzelner Arbeitsplätze befördert. An den Individuen bzw. ihrer Entwicklung interessierte Partizipation, wie sie in den Debatten um Selbstverwirklichung durch Arbeit formuliert werden oder in der Humanisierung von Arbeit-Debatte noch zentral waren, ist dieser Nutzung subjektiver Kompetenzen fremd. Allenfalls werden solche Qualitäten als zusätzlicher arbeitsorganisatorischer Effekt akzeptiert, soweit dieser keine störenden Auswirkungen hat. In diesem Sinne ist von einer *Ideologie der Subjektivität* (vgl. Kleemann et al. 2002) auszugehen, die auf positiv besetzte Begriffe (Subjekt, Subjektivierung) rekurriert, deren Inhalte jedoch umgeformt werden. Es interessieren nicht die Subjekte an sich, sondern allenfalls ihre partikularen Kompetenzen angesichts veränderter

Arbeitsanforderungen. So ist z.B. Empathie nicht ein Wert an sich, sondern nur in seinen den Arbeitsauftrag unterstützenden Aspekten für den Betrieb von Relevanz. Zugespißt formuliert geht es dem Management unter der Zielsetzung einer flexibilisierten Standardisierung um eine gleichsam *subjektlose Subjektivierung*: mehr als bislang üblich sollen ausgewählte und eingrenzbare personale Qualitäten der Arbeitenden in die Arbeit eingebunden werden, die (ganze) Person des Arbeitenden mit ihren lebensweltlichen Bedürfnissen aber nach wie vor außerhalb der Erwerbssphäre verbleiben.

Die beschriebenen Tendenzen sprechen dafür, die Entwicklungen nicht einfach als Fortschreibung genuin tayloristischer Arbeitsorganisation wahrzunehmen. Zwar sind einerseits Kontinuitäten zu verzeichnen, die der ursprünglichen Intention tayloristischer Arbeitsorganisation entsprechen, etwa bezüglich der Arbeitsteilung, der Transformation und Kontrolle der Arbeitskraft oder der Entlohnung. Andererseits ist das Einbeziehen weiterer personaler Kompetenzen und Qualitäten der Arbeitenden eine Gratwanderung, die die fest gefügten Vorgaben tayloristischer Arbeitsverfassungen aufbricht. Dies geschieht unter der ursprünglichen Zielsetzung einer optimierten Vernutzung menschlicher Arbeitskraft; gerade in dem Ziel, bisher brachliegende Qualitäten des Produktionsfaktors Mensch partiell freizusetzen, wird von Seiten des Managements der nun wesentliche Effizienzgewinn gesehen.

Mit der Verlagerung von bisher der Arbeitsvorbereitung obliegenden Aufgaben auf die Beschäftigten selbst verändert sich die Balance zwischen administrativen und unmittelbar produktiven Bereichen eines Unternehmens: kennzifferngesteuerte Kontrolle der ausgeweiteten Selbstorganisation verändert die Organisation, nicht aber die Herrschaft über Arbeitskraft. Der Entwicklung ist allerdings eine potenziell transformatorische Kraft¹⁶⁶ eigen, die ein den Subjekten vermehrte Eigenorganisation abverlangender Taylorismus im Zuge seiner Modernisierung selbst in Gang setzen muss. Darin liegt aber ein Risiko: Dass man die Geister, die man rief, nicht wieder loswird. Dies spricht dafür, eine doch tiefer greifende Wandlung anzunehmen, als es die Begrifflichkeit des Taylorismus bzw. Neo-Taylorismus einzufangen vermag.

166 Damit ist weniger ein offener, sich am Gegensatz von Kapital und Arbeit entzündender Konflikt gemeint, sondern auf einer viel unmittelbareren Ebene des Betriebes durch Arbeitende eingeforderte Standards der Dienstleistungsaufgabe etc, siehe dazu unten folgende Ausführungen.

6.2 Folgenreiche Selbstorganisation: das Einfordern von Freiräumen und nachhaltigen Zielen

Dass die skizzierten Prozesse nicht an den arbeitenden Subjekten vorbeigehen, sondern vielmehr von diesen internalisiert und in ihr alltägliches Handeln eingebettet werden, ist viel beschworene Erkenntnis in der arbeitssoziologischen Diskussion. Sie werden als eine in ihren Ergebnissen ambivalent einzuschätzende Entwicklung (vgl. Kocyba 2000) angesehen, die „risikante Chancen“ (Lohr/Nickel 2005) bietet. Im Rückgriff auf die empirischen Hinweise des Kapitels 5 lassen sich solche durchaus widersprüchlich anmutenden Prozesse der Internalisierung des Marktes (Moldaschl/Sauer 2000) nachzeichnen:

- Selbst angesichts manifester Degradierungen halten Arbeitende an ihrem erworbenen beruflichen Qualifikationsstatus fest. Zugleich legen sie einen realitätsbezogenen Pragmatismus an den Tag und wählen (gezwungenermaßen) zwischen den Übeln der Arbeitslosigkeit und einer unterqualifizierten Tätigkeit eher letzteres. Dabei werden die innerbetriebliche und gesellschaftliche Wahrnehmung reflektiert und die eigene berufliche Tätigkeit als Sackgasse, Sprungbrett oder Zwischenlösung bewertet. Dies zeugt von einer andauernden Orientierung an gesellschaftlichen Konventionen zur Normalarbeit, die sich allerdings mit häufig prekären Beschäftigungssituationen vermengt. Ein Hilfskonstrukt in dieser Lage ist der Rückgriff auf fachliche Expertise der grundständigen Ausbildung, die gegen Abqualifizierungen verteidigt und in die auch andere als marktförmige Kriterien einbezogen (z.B. moralisches Handeln) werden. Damit geht unter anderem auch eine Neudefinition betrieblicher Ziele einher, die insbesondere in einer langfristigen Perspektive der Nachhaltigkeit gründet: Die Arbeitenden parallelisieren die Reichweite der individuellen beruflichen Laufbahn mit ihren Vorstellungen von betrieblichen Zielen. Auch wenn ihre Durchsetzungsmacht beschränkt ist, erzeugen die gegensätzlichen Orientierungen latente Konflikte und setzen das Management in ungewohnten Rechtfertigungszwang (zur Legitimation des Marktregimes vgl. Menz 2005). Ob die Arbeitenden damit einen aktiven Part in strategischen Entscheidungen spielen können, darf allerdings bezweifelt werden.
- Die Arbeitsmotivation stellt sich im relationalen Verhältnis von individueller Einstellung und betrieblichen Kontextbedingungen her. Dabei ist insbesondere der soziale Kosmos der eigenen Person – auch in biographischer Hinsicht – und ihrer Befindlichkeit im engeren betrieblichen Umfeld von Relevanz, während managementseitige Appelle an die Leis-

tungsbereitschaft sich zumeist auf das Unternehmen als solches in einer aktuellen wirtschaftlichen Situation beziehen. Damit existieren in gewisser Weise betriebliche Parallelwelten, die erst zu einer produktiven Koexistenz finden müssen. Eine bloß abstrakt bleibende Vergemeinschaftung, die auf erhöhte Motivation zielt, scheitert grundlegend an den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten (vgl. Kleemann/Matuschek 2003). Zentraler Fokus der individuellen Arbeitsmotivation ist die nachhaltige Sicherung der persönlichen Integrität. Daran entzündeten sich Aushandlungen um Qualitätsbegriffe ebenso wie um die Zumutungen monotoner Arbeitsgestaltung. In dieser Konstellation haben sowohl instrumentelle wie intrinsische Arbeitsorientierungen ihren Platz, auch wenn erstere permanente Bemühungen seitens des Managements hervorrufen, diese durch Anreize oder Direktiven zu überwinden. In einer extrem vermarktlichten Form kann diese Gemengelage in eine erklärte Konkurrenz gegenüber den Kollegen, aber auch in eine die betrieblichen Ziele umdefinierende Arbeitseinstellung münden, in der persönlicher Nutzen betrieblichen Erwartungen zuwiderläuft.

- Die Arbeitspraktiken changieren zwischen dem Befolgen der arbeitsorganisatorisch gesetzten Vorgaben und kreativen Abwandlungen, mit denen betriebliche, aber auch individuelle Ziele durch die Subjekte verfolgt werden. Insoweit informelle Übereinkünfte eigensinnige und deviante Praktiken tolerieren, zieht sich „Herrschaft durch Autonomie“ (Moldaschl/Sauer 2000; vgl. auch Wolf 1999) auf eine sanktionierende Ebene zurück und zwingt die Subjekte dazu, organisatorische Leerstellen selbst auszufüllen. Insoweit der betriebliche Rahmen als individuelles Handlungsfeld genutzt werden kann, weiten die Subjekte diese Autonomie über den vom Unternehmen intendierten Bereich aus. Am Aushandlungsprozess dessen, was als erlaubt gilt, sind die Subjekte permanent beteiligt. Indem sie auf diesem Wege ihren eigenen Arbeitsstil und eigene Werte und Vorstellungen einbringen, positionieren sich die Einzelnen gegenüber allen anderen Personen als eigenwillige Akteure im Handlungssystem betriebsförmiger Arbeit, den *communities of coping* (Korczynski 2003), auch wenn sie dies nicht auf gleicher Augenhöhe mit Vorgesetzten vermögen (vgl. zu solcher Ungleichheit der Akteure Crozier/Friedberg 1993). Diese Positionierung erfolgt bewusst oder unbewusst im Sinne einer metafachlichen Aufgabe, die neben den definierten Arbeitsaufgaben geleistet wird. Es geht darum, unter den gegebenen Bedingungen ein auf die eigene Person bezogenes stimmiges Verhältnis von betrieblichen Anforderungen und individueller Entäuße-

rung zu finden und die Tätigkeit im Gegenseitigkeitsmodus des Gebens und Nehmens zu vollziehen.

- Bezüglich der Dienstleistungsorientierung und Kommunikationsarbeit nutzen die Subjekte ihre exklusive Position an der Grenzstelle und verstehen sich in doppelter Hinsicht als Experten: in interner Hinsicht kommunizieren sie Ansprüche der Kunden in den Betrieb und nutzen diese zugleich als Argument für eine veränderte (i.e.S. weniger vertriebsorientierte) Kommunikationsarbeit. In externer Perspektive konstruieren sie ein hierarchisches Gefälle zum Kunden als Laien, um vor eventuellen Zumutungen geschützt zu sein. Die Aushandlungen mit den anderen betrieblichen Akteuren (s.o.) fortsetzend, gelingt es ihnen insbesondere hier gut, die eigene Akteursmacht auf ein größtmögliches Volumen auszudehnen und eigene Vorstellungen (z.B. Sprachstil) einzubringen. Zugleich erzielen sie einen Schutz vor psychosozialen Belastungen. Dazu gehört, im Sinne einer Sozialtechnologie Emotionalität als Kommunikationsstrategie einzusetzen und damit die Integrität der eigenen Person zu verteidigen. Die Kommunikation gewinnt dadurch für die Arbeitenden einen zu beiden Seiten (Betrieb und Kunden) wichtigen Wert, indem sie von einer Aufgabe (zu kommunizieren) zu einem strategischen Faktor aufgewertet wird. „Reden kann jeder – kommunizieren nicht“ könnte als Credo dieser elitären Auffassung von der eigenen Arbeit als Kommunikationsexperte gelten. Damit definieren sich die Arbeitenden weniger als Ausführende betrieblicher Vorgaben, sondern als flexible Interpreten des unternehmerischen Willens in wechselnden Situationen.

Mit den auf die Person bezogenen Aneignungsweisen und den Einforderungen an die Arbeit finden trotz aller Fremdbestimmung und Standardisierung der Arbeitsorganisation (vgl. Kap. 6.1) Qualitäten und Kompetenzen Einzug in den Arbeitsprozess, die in den Personen verankert sind. Darauf hat das Management mit der Aussicht, Commitment zu produzieren, zu reagieren und entsprechende die individuelle Befindlichkeit berücksichtigende Führungsstile zu etablieren. In der Perspektive der Subjektivierung von Arbeit (vgl. dazu Kleemann et al. 2002, Lohr/Nickel 2005; AG SubArO 2005) gewinnt damit im Hinblick auf die handelnden Personen insbesondere die *reklamierende Subjektivierung* (vgl. Kleemann et al. 2002) einen zentralen Stellenwert: die Arbeitenden erheben eigene Qualitätsmaßstäbe, übertragen Standards der Kundenkommunikation auf die eigene Situation und leiten daraus Ansprüche ab, pochen auf ihre authentisch erprobte Expertise in der Kritik managementseitiger Entscheidungen u.a.m. Insgesamt zielen die Ansprüche darauf, als Person ernst genommen zu werden und die

eigenen Erfahrungen in den Prozess des Arbeitens einbringen zu können, ohne als bloß Ausführende bewertet zu sein.

Derartige Ansprüche sind von den Betrieben instrumentalisierbar. Es kann daher nicht verwundern, dass die Anziehungsmacht der Metapher Subjektivierung von den Unternehmen in an die Beschäftigten gerichteten Aufforderung zur Selbstorganisation integriert wird und bereits extensiv Eingang in die Managementliteratur und den betrieblichen Alltag gefunden hat (vgl. Kocyba 2005). In der Praxis verschmelzen, wie bis hierher dargestellt, solche führungsstrategischen Entscheidungen des Managements mit den teils parallelen, teils konträren Motivationen, Erwartungen und Arbeitspraktiken der Arbeitenden zu einer Arbeitsordnung der *subjektivierten Taylorisierung*. Diese zeichnet sich dadurch aus, von den Arbeitenden das Ausfüllen systematisch zugestandener Freiräume der konkreten Arbeitsausführung zu erzwingen: Die Arbeitsorganisation tayloristischer Provenienz mit ihren Eindeutigkeiten und Engführungen wird tendenziell unschärfer und weicht einer unspezifischeren Variante. Dies betrifft sowohl betriebliche Rahmenbedingungen wie konkrete arbeitsorganisatorische Vorgaben. Subjektivierte Taylorisierung zieht sich auf die Formulierung von Globalzielen und Rahmen zurück, die allerdings im Ergebnis noch individuell kontrollierbar und sanktionierbar sind. Den Arbeitenden wird das Handwerkszeug zur Verfügung gestellt; wie sie damit umgehen, ist ihnen in einem definierten, aber weit gefassten Rahmen selbst überlassen. Die Befähigung, die aufgetragenen Aufgaben auch zufrieden stellend zu bewältigen, ist ebenso den Arbeitenden selbst übertragen, insoweit sie das Produkt- wie Prozesswissen aus bereitgestellten Informationspools abrufen müssen. Steuerbar ist dies alles durch die kennzifferngestützte Kontrolle, die durch soziale Kontrollmechanismen noch erweitert wird. Zusammen erzeugen sie ein jederzeitiges Interventionsrecht des Managements.

Dem Zwang, die zugemuteten Freiräume auszufüllen, steht bei Mitarbeitern der kulturell normativ unterlegte Wunsch danach zur Seite, weniger repetitive Tätigkeiten auszuführen, an arbeitsorganisatorischen Entscheidungen beteiligt zu werden und sich mit der Arbeit identifizieren können. Vor dem Hintergrund der eigenen beruflichen Erfahrungen werden dementsprechende Forderungen an den Betrieb gestellt und zum Teil moral-ökonomisch untermauert. Soweit die Arbeit diesen Anliegen entspricht, ist auch die Bereitschaft groß, Mehrarbeit zu leisten. Offensichtlich kompensiert die in den Augen der Belegschaften erhöhte Qualität die Motivation, auch über vertraglich fixierte Abkommen. Insgesamt ist dies als ein Prozess des Ausbalancierens eigener Ansprüche an die Arbeit zu verstehen, der ein hohes Maß an Sinnstiftung transportiert.

Eine instrumentelle Arbeitsorientierung würde diesem Prozess zuwiderlaufen. Hier liegt nun auch eine besondere Crux der subjektivierten Taylorisierung: indem sie personale Kompetenzen vernutzt und zugleich in der praktischen Ausübung solcher Fähigkeiten fördert, erscheint diese Entwicklung als tendenziell unwiderrufbar. Insoweit Arbeitende dies als Abbau reglementierender Beschränkungen begrüßen und eine Bereitschaft entwickeln, immer weitere dieser Qualitäten dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen, hat dies zwei Folgen: einerseits wird die Unschärfe der Arbeitsorganisation ebenso wie die mannigfaltigen Kontrollen zunehmen; andererseits können die Arbeitenden positive Erfahrungen mit selbstorganisierter Arbeit nicht einfach negieren. Dies deutet eine spiralförmige Bewegung zugunsten subjektiver Arbeit an, deren Beschleunigung allein in den Händen des Managements liegt, insoweit mit der Subjektivierung auch eine Vereinzelung der Arbeitenden einher geht. Letztlich etabliert sich ein Verhältnis, in der entfremdete Selbstoptimierung zum Kern der Verfasstheit von Arbeit wird.

6.3 Subjektivierte Taylorisierung: entfremdete Selbstoptimierung als Herrschaftsform

Wenn auf der einen Seite Betriebe rigide Steuerungsmechanismen zu Gunsten eines erweiterten Selbstmanagements der Beschäftigten abbauen und auf der anderen Seite Subjekte sich vermehrt in ihre Arbeit einbringen wollen, dann liegt es nahe anzunehmen, dass diese Prozesse nicht isoliert voneinander verlaufen, sondern sich vielmehr verzahnen. Und in der Tat ist es so, dass in den vergangenen Jahrzehnten vielerorts die Defizite eines rigiden Taylorismus bemerkt wurden und anderen Führungspraktiken Platz gemacht haben, und zugleich die Ansprüche an eine als befriedigend erlebte Arbeit gestiegen sind. Ob in diesen Entwicklungen ein allgemeiner gesellschaftlicher Wertewandel grundlegend oder die dem kapitalistischen System zuzuschreibende Potenz zur ständigen Erneuerung und Überwindung unproduktiver Verhältnisse federführend war (vgl. dazu den Überblick bei Kleemann et al. 2002), sei dahingestellt. Wichtiger als eine Antwort auf die Frage nach Henne und Ei erscheint die Analyse dessen, was durch die angesprochenen Veränderungen mit der Arbeit als solcher geschieht. Mit den bekannten Topoi der Entgrenzung bzw. Subjektivierung von Arbeit sind diese Entwicklungen begrifflich in der aktuellen arbeitssoziologischen Diskussion virulent. Dabei wird festgestellt, dass Entgrenzungen sich auf vielerlei Ebenen manifestieren und es wird u.a. von sozialen, sachlichen, zeitlichen, räumlichen und emotionalen Entgrenungsphäno-

menen berichtet (vgl. dazu Gottschall/Voß 2003; Kratzer 2003; Minssen 2000). Diese Auflösung von Begrenzungen und Regularien der Arbeit gehen mit der Subjektivierung der Arbeitspraxis einher. Dieser Begriff bezeichnet die verstärkte Einbeziehung personaler Qualitäten, die bis ins letzte Drittel des vorigen Jahrhunderts hinein als irrelevant erachtet wurden; dazu zählen etwa soziale, kommunikative und emotionale Kompetenzen, die Fähigkeit zur Selbstorganisation etc. (vgl. den Überblick bei Kleemann et al. 2002; Kropf 2005; Traue 2005). Die Begriffe Entgrenzung bzw. Subjektivierung haben sich mittlerweile in der Arbeitssoziologie etabliert und können auf eine Reihe empirischer Belege verweisen.

Umstritten bleibt jedoch nach wie vor, welche Arbeitende und Branchen wie von den Veränderungen betroffen sind (vgl. zusammenfassend: Dörre/Röttger 2003) und wem sich dies eher als Verlust von Sicherheit bzw. als Zugewinn an Autonomie darstellt. Als relativ weit fortgeschritten werden Prozesse der Subjektivierung und Entgrenzung in höher qualifizierten bzw. akademischen und künstlerischen Berufen eingeschätzt. Hier gehören Selbstorganisation und Eigenkontrolle seit langem zum Berufsbild, wenn auch in spezifischen Berufen unterschiedlich stark ausgeprägt und zum Teil mit Prekarisierungsfolgen behaftet. Andererseits werden Tendenzen der Re-Taylorisierung ausgemacht und insbesondere ein Abbau partizipativer Elemente beobachtet (vgl. Bosch 2000). Mithin ist davon auszugehen, dass es verfehlt wäre, eindeutige und unumkehrbare Trends anzunehmen. Dies bedeutet auch, überzogene Dramatisierungen zu vermeiden und die zum Teil widersprüchliche Pluralität von Entwicklungen zum Ausgangspunkt zu machen.

Die Diagnose einer subjektivierten Taylorisierung von Dienstleistungsarbeit hat hier ihren (empirischen) Ausgangspunkt.¹⁶⁷ Wie dargestellt, werden darin probate Mittel der fremdbestimmt-industriellen Arbeitsorganisation mit Vorteilen einer verstärkt selbstorganisierten Arbeit vereint. Dies ist nun kein ausbalanciertes Erproben effizienteren Arbeitens, sondern wird, was an dem sprachlichen Konstrukt der Metapher verdeutlicht werden soll, als kontrollierte Öffnung eingeschätzt, die gleichwohl wesentliche Parameter des Taylorismus beibehält.¹⁶⁸ Kleinteilige Kontrollmechanismen wirken

167 Sie wendet sich damit auch gegen euphemistische Darstellungen eines mit den subjektivierenden Elementen quasi überwundenen Taylorismus ebenso wie gegen jedwede Entwicklung negierende Analysen.

168 Wobei die Inanspruchnahme der kundenseitigen Beiträge zum Erbringen der Dienstleistung durchaus als besondere Form der systemischen Rationalisierung angesehen werden kann, im Weiteren aber nicht genauer fokussiert wird (vgl. dazu Voß/Rieder 2005).

ebenso fort wie hoch arbeitsteilige Prozesse. Die eingeforderten personalen Kompetenzen der Person sind nur in ihrer für den Dienstleistungsprozess funktionalen Qualitäten relevant. Die damit einhergehende Flexibilisierung der Arbeitszusammenhänge stellt gleichsam eine modernisierte Betriebsführung dar. Flecker (2005) hat darauf hingewiesen, dass nicht nur eine Reaktion auf veränderte Bedingungen in Käufer- und Absatzmärkten, sondern auch als Auswirkung gestiegener Renditeerwartungen von Aktionären und letztlich auch als Machtfrage in den Arbeitsbeziehungen zu verstehen ist.

Nimmt man mit Sauer (2003) an, dass die Entwicklungen im Bereich der Dienstleistungsarbeit nicht nur für diese selbst, sondern für einen Formwandel der gesellschaftlichen Verfasstheit von Arbeit insgesamt stehen, dann deutet sich mit der subjektivierten Taylorisierung eine marktgetriebene Öffnung nunmehr auch mittelqualifizierter Tätigkeiten für solche arbeitsorganisatorischen Vorgaben an, die bisher vor allem im Umfeld akademisch qualifizierter Berufe zu verzeichnen waren. Damit dürften entsprechende Anforderungen breitere Beschäftigtengruppen erfassen, als dies bisher der Fall gewesen war. In Fortführung bisheriger Verhältnisse müssen die Beschäftigten im Rahmen kompensatorischer Subjektivierung auftretende Lücken der Technologie schließen; an dieser Stelle gibt es aber insbesondere im Bereich der Kommunikation gleitende Übergänge zur strukturierenden Subjektivierung von Arbeit. Die Qualität subjektivierter Taylorisierung besteht nun nicht nur darin, den Subjekten mehr Freiräume insbesondere in der Kommunikation zuzugestehen oder teamförmige Rituale in die Führungskultur aufzunehmen. Die transformatorische Kraft, die dem subjektivierten Taylorismus innewohnt, ist eher in den Bereichen ideologischer bzw. reklamierender Subjektivierung zu erkennen: Ganz offensichtlich können Manager mit dem Hinweis auf erforderliche personale Kompetenzen erfolgreich an emanzipatorische Diskurse anschließen, damit faktisch aber erhöhten Anforderungen und einer fortgeschrittenen Entgrenzung insbesondere der Sphären von Arbeit und Leben den Weg bereiten. Zugleich findet in der Konzentration auf den Erfolg eine Entkopplung von Leistung und Entlohnung statt, die einen marktzentrierten Wettbewerbsgedanken bis auf den einzelnen Arbeitsplatz herunter bricht.

In der solcher Art flexibilisierten, d.h. in der Regel ausgeweiteten Verfügungsgewalt über den Faktor Arbeit dokumentiert sich ein stärker durchgreifendes Herrschaftsverhältnis, das eine spezifische Form der Entfremdung hervor bringt: Indem personale Kompetenzen entäußert werden, entfremden sich die Arbeitenden nicht nur vom Produkt und von der Tätigkeit, sondern partiell auch von ihren ureigenen individuellen Qualitäten, die sie

als Person ausmachen. Und paradoxerweise gilt: je weiter sich die Arbeitenden einbringen, desto mehr laufen sie Gefahr, stärker entfremdet zu werden.¹⁶⁹ Die normative Subjektivierung der Arbeit (vgl. Baethge 1991) wird zum expliziten Anforderungsprofil: der Wunsch danach, bei der Arbeit Spaß zu haben, verkehrt sich nun in die Aufforderung, mit Spaß bei der Arbeit zu sein.

Mit der vom Management geforderten Selbstorganisation auf Seiten der Arbeitenden scheinen veränderte Erwartungen an Partizipation einher zu gehen. Die Beschäftigten beanspruchen etwa Mitsprache bei Planung und Kontrolle oder fordern vom Unternehmen bei gleichzeitiger Akzeptanz seiner Flexibilitätsvorstellungen eine entsprechend flexible Berücksichtigung eigener individueller Wünsche. Hier deutet sich eine unintendierte Folge der unternehmensseitig forcierten partiellen Subjektivierung an: freigesetzt wird die ganze Persönlichkeit – oder zumindest mehr Anteile, als gewünscht. Subjektivierung erscheint damit als ein tendenziell unbegrenzbarer Prozess. Er läuft der Zielsetzung, Subjektivität ausschließlich im betrieblichen Verwertungsinteresse zu nutzen, zuwider. Die Beibehaltung des tayloristischen Grundgerüsts aus Kontrolle und Entlohnung ist in diesem Zusammenhang nicht als bloßes Überbleibsel vorgängiger Managementpraktiken anzusehen. Vielmehr dient dies als eine Art vorgezogener Schutzwall gegenüber den von Baethge vermuteten emanzipatorischen Potenzialen einer normativen Subjektivierung von Arbeit: qualitativ wie quantitativ belastende Arbeit unter den Bedingungen eines personalen Wettbewerbs dürfte es zumindest erschweren, kollektiv entsprechende Forderungen zu stellen. Die rigiden Vorgaben dienen so in gewisser Weise der Domestizierung subjektivierter Arbeitender.

Die Absolutheit der Kennziffern befördert in der Verbindung mit der direkten und bewusst als Sozialtechnologie eingesetzten Konkurrenz tendenziell eine Vereinzelung der Arbeitenden. Selbst teamförmige Strukturen können dafür in Anspruch genommen werden und machen es schwer, sich dem mit dem Verweis auf hinreichende Ergebnisse zu entziehen. Etabliert hat sich eine vom realen Marktgeschehen häufig abgetrennte Wachstumsideologie, der das Halten eines Niveaus zum Stillstand verkommt. In dieser Kultur sind die Einzelnen aufgefordert, sich permanent selbst zu optimieren und an der Verbesserung ihrer Leistung zu arbeiten. Teile der Arbeitenden ha-

169 Der Aspekt emotionaler Beteiligung in der Kommunikation spielt hier die vermutlich wichtigste Rolle, wenn Emotionen durch den Beruf zur funktional einsetzbaren Größe werden. Ebenso dürfte das Problem der reduzierten Rollendistanz dazu gezählt werden (vgl. Krömmelbein 2005).

ben sich diese Ideologie zu eigen gemacht und profitieren von Ausschüttungen, Sonderprämien etc., an denen der eigene Erfolg materiell spürbar wird. Andere bringen sich durch eigene Leistungsvorstellungen ein (vgl. dazu auch Menz 2005). Gelegentlich sind daher Entsolidarisierungstendenzen zu verzeichnen, die von Konflikten zwischen Kollegen bis hin zur Infragestellung begrenzender betrieblicher Vereinbarungen reichen. Instanzen der Interessenvertretung sehen sich hier vor der Herausforderung gestellt, divergierenden Interessen der Beschäftigten entsprechen zu müssen. Gelingt dieses nicht, ist ein Machtverlust kollektiver Gremien zu Gunsten individualisierter Aushandlungen zu erwarten. Auf lange Sicht könnten damit Pfade hin zu einem atomisierenden Kapitalismus geebnet, in dem isolierte Einzelkämpfer um Arbeitsaufträge ihres Arbeitgebers konkurrieren müssen und so zum „Spielball der Gelegenheitsstrukturen“¹⁷⁰ (Wagner 2005: 177) werden. Prekarität dürfte dann zur Normalität subjektiviert Arbeitender gehören (vgl. Dörre 2005). Dass damit herrschaftsstabilisierende Folgen einhergehen, dürfte evident sein und von Managern als natürliche Begrenzung allzu subjektivierter (und mithin emanzipatorischer) Ansprüche durchaus begrüßt werden. Immerhin könnte mittels solcher Konkurrenzen auch Entspannungen auf dem Arbeitsmarkt begegnet werden, dessen gegenwärtige Gestalt Gelegenheit bietet, Deregulierungen und Flexibilisierungen durchzusetzen. Insofern sollte man skeptisch sein, was die ausschließlich positive Rolle der Subjektivierung für eine humanere Arbeitswelt angeht.

170 Ein Indiz dafür ist es, wenn in Unternehmen mehrere Projektgruppen gleichzeitig an eine Arbeitsaufgabe gehen, aber nur ein Ergebnis in Form von Prämienausschüttung „gekauft“ wird – und das Unternehmen trotzdem über die Leistung und Ergebnisse der anderen Gruppen verfügt.

7 Literatur

- AG SubArO (2005). Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie. Berlin: edition sigma.
- Albach, Horst (1998). Privatisierung und Deregulierung im Verkehrssektor am Beispiel der Bahnreform. Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 3, 331-341.
- Albach, Horst (2002). Die Bahnreform in Deutschland. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 3: Privatisierung von öffentlichen Unternehmen - Unternehmenstheorie und praktische Erfahrungen, 51-97.
- Altmann, Norbert/ Deiß, Manfred/ Döhl, Volker/ Sauer, Dieter (1986). Ein "Neuer Rationalisierungstyp". Neue Anforderungen an die Industriesoziologie. Soziale Welt, 37 (2/3), 191-207.
- Angeler, Eva (1999). Pro und Contra Fall: Fließbandarbeit im Call Center? Call Center Profi, 4, 26.
- Arnold, Katrin/ Ptaszek, Mariusz (2003). Die deutsche Call-Center-Landschaft: Regionale Disparitäten und Arbeitsmarktstrukturen. In: F. Kleemann/ I. Matuschek (Hrsg.), Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern (S. 31-47). Berlin: edition sigma.
- Arnold, Wolfgang (2003). Zur Wettbewerbsdiskussion in der deutschen Kreditwirtschaft. Die Bank, 8, 516-520.
- Arnold, Katrin/ Matuschek, Ingo (2006). Sozioökonomischer Wandel und institutionelle Ausdifferenzierung im Finanzdienstleistungssektor. In: S. Habscheid/ W. Holly/ F. Kleemann/ I. Matuschek/ G. G. Voß (Hrsg.), Über Geld spricht man. Kommunikationsarbeit und Arbeitskommunikation in der Finanzdienstleistung. Wiesbaden: VS-Verlag (im Erscheinen).
- Ashauer, Günter/ Gröschel, Ulrich (1999). Das deutsche Kreditwesen. Bd. 2, Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag.
- Badenschneider, Hans-Thomas/ Lemke, Andreas/ Menzler-Trott, Eckhard. (1999). Call-Center-Systeme. In: E. Menzler-Trott (Hrsg.), Call Center-Management. Ein Leitfaden für Unternehmen zum effizienten Kundendialog (S. 177-224). München: C. H. Beck.
- Badura, Bernhard (1995). Gesundheitsdienstleistungen im Wandel. In: H.-J. Bullinger (Hrsg.), Dienstleistungen der Zukunft (S. 183-190). Wiesbaden: Gabler.
- Baethge, Martin (1991). Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung von Arbeit. In: W. Zapf (Hrsg.), Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt/ Main 1990 (S. 260-278). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Baethge, Martin; Denking, Joachim; Kadritzke, Ulf (1995). Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Baethge, Martin (1996). Zwischen Computer und Kunden. Rationalisierung und neue Arbeitskonzepte in den Dienstleistungen. In: H.-J. Braczyk/ H.-D. Ganter/ R. Seltz (Hrsg.), Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung (S. 15-28). Stuttgart: Kohlhammer.

- Baethge, Martin/ Oberbeck, Herbert. (1986). Zukunft der Angestellten. Neue Technologie und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Bagnara, Sebastiano (2000). Entwicklungstrends von Call Centers in Europa. Übersetzt von Tina Lachner. <http://www.iuk.com/dokumente/sebast2.pdf>
- Bahn (2001). http://www.db.de/site/bahn/de/unternehmen/investor__relations/finanz_berichte/geschaeftsbericht/geschaeftsbericht__2001.html
- Bain, Peter/ Taylor, Phil (1999). Call Centres in Scotland. An Overview. Glasgow: Payline Briefing no. 5, SLPUG Glasgow.
- Bain, Peter/ Taylor, Phil (2000). Entrapped by the „electronic panopticon“? Worker resistance in the call centre. *New Technology, Work and Employment* 15 (1), 2-118.
- Bain, Peter/ Taylor, Phil (2002). Consolidation, ‚cowboys‘ and the developing employment relationship in British, Dutch and US call centres. In: U. Holtgrewe/ C. Kerst/ Karen A Shire (Eds.), *Re-organizing service work. Call Centres in Germany and Britain* (S. 42-62). Aldershot: Ashgate.
- Batt, Rose (2000). Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems. In: *International Journal of Human Resource Management* 11 (3), 540-561.
- Baukrowitz, Andrea/ Boes, Andreas (1996). Arbeit in der "Informationsgesellschaft". Einige Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive. In R. Schmiede (Hrsg.), *Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“* (S.129-157). Berlin: edition sigma.
- Baukrowitz, Andrea/ Boes, Andreas/ Schwemmler, Michael (1998). Veränderungstendenzen der Arbeit im Übergang zur Informationsgesellschaft – Befunde und Defizite der Forschung. In: Enquete-Kommission „Zukunft der Medien. in Wirtschaft und Gesellschaft: Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft“. Deutscher Bundestag (Hrsg.), *Arbeitswelt in Bewegung. Trends, Herausforderungen, Perspektiven* (S. 21-170). Bonn.
- Baulig, Bianca/ Rudolf, Bernhard (2004). Mehr Emotionalität im Kundengespräch. *Bankmagazin*, 3, 30-31.
- Baumeister, Hella (2001). Call Center in Bremen. Strukturen, Qualifikationsanforderungen und Entwicklungstendenzen. Arbeitnehmerkammer Bremen.
- BDB Bundesverband Deutscher Banken (Hrsg.) (1998). *Bankenbericht 1998 - Banken im globalen Wettbewerb*. Berlin.
- BDB Bundesverband Deutscher Banken (Hrsg.) (2002). *Bankenbericht 2002 - Strukturwandel in der Bankwirtschaft, Neue Strukturen für die Zukunft - Wandel in der deutschen Kreditwirtschaft* (S. 26-44). Berlin.
- Bechtle, Günter (1994). Systemische Rationalisierung als neues Paradigma industriesoziologischer Forschung? In N. Beeckenbach/ W. van Treeck: *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit* (S. 45-64). Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen.
- Bell, Daniel (1975). *Die nachindustrielle Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Bender, Christiane/ Graßl, Hans (2004). *Arbeiten und Leben in der Dienstleistungsgesellschaft*. Konstanz: UVK
- Bennemann, Stefan (1994). *Die Bahnreform - Anspruch und Wirklichkeit*, Hannover: Raulfs.

- Benölken, Heinz/ Wings, Heinz (2004). Neue Strategien in geändertem Umfeld. Bankmagazin, 2, 42-44.
- Benz, Angelika (1997). Privatisierung und Regulierung der Bahn, in: K. König/ A. Benz, (Hrsg.), Privatisierung und staatliche Regulierung: Bahn, Post und Telekommunikation, Rundfunk (S.162-199). Baden-Baden: Nomos.
- Berger, Jörg/ Offe, Claus. (1984a). Die Entwicklungsdynamik des Dienstleistungssektors (S. 229-270). In: C. Offe (Hrsg.), Arbeitsgesellschaft. Frankfurt a. M., New York, Campus.
- Berger Ute/ Offe, Claus. (1984b). Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. In: C. Offe (Hrsg.), Arbeitsgesellschaft (S.271-290). Frankfurt a. M., New York, Campus.
- Berndt, Arnold/ Kunz, Martin (2000). Immer öfter ab und an? Aktuelle Entwicklungen im Bahnsektor. In: G. Knieps/ G. Brunekreeft (Hrsg.), Zwischen Regulierung und Wettbewerb: Netzsektoren in Deutschland (S.151-204). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Beutert, Sabine/ Hess, Klaus (1999). Call Center: Realität und Vision. Computer Fachwissen, 3, 19 – 23
- Beyer, Lothar/ Hilbert, Josef/ Micheel, Brigitte. (1998). Beschäftigung im Handel. Erfordernisse und Ansatzpunkte für eine NRW-Handelspolitik. Gelsenkirchen: IAT.
- Biehler, Hermann/ Vogl, Gerlinde (1999). Call Center: „Zusatzleistungen sind nicht üblich“. WSI Mitteilungen, 4, 261-267.
- Birker, Klaus (1998). Betriebliche Kommunikation. Berlin: Cornelsen.
- BITKOM (2001). Wege in die Informationsgesellschaft, Edition 2001.
- BITKOM (2005). Homepage, letzter Zugriff am 9.3.2005.
- Bittner, Susanne/ Schietinger, Mark/ Schroth, Jochen/ Weinkopf, Claudia (2000). Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse. Institut für Arbeit und Technik: Projektbereich 2000-01. Gelsenkirchen: IAT.
- Bittner, Susanne/ Schietinger, Mark/ Schroth, Jochen/ Weinkopf, Claudia (2002). Call centres in Germany: Employment, training and job design. In: U. Holtgrewe/ C. Kerst/ K. A. Shire (Hrsg.), Re-organizing service work. Call Centres in Germany and Britain (S. 63-85). Aldershot: Ashgate.
- Bloch, Ernst (1959). Das Prinzip Hoffnung. Band 1, 2. Aufl: Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Boes, Andreas (2004). Industrialisierung und Internationalisierung von IT-Dienstleistungen - Voraussetzungen und Konsequenzen von Offshoring. Arbeitspapier 7 des Projekts ARB-IT2. München: ISF.
- Boes, Andreas/ Baukrowitz, Andrea (2002). Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin: edition sigma.
- Böhle, Fritz (1998). Technik und Arbeit. Neue Antworten auf "alte" Fragen. Soziale Welt 49 (3), 233-252.
- Böhm, Sabine/ Herrmann, Christa/ Trinczek, Rainer (2002). Löst Vertrauensarbeitszeit das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf? WSI Mitteilungen, 8, 435-441.
- Böhm, Sabine/ Herrmann, Christa/ Trinczek, Rainer (2004). Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells, Berlin: edition sigma.
- Böse, Bodo/ Flieger, Erhard (1999). Call Center – Mittelpunkt der Kundenkommunikation. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.

- Bohnsack, Ralf (1999). Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung, 3. überarb. u. erw. Aufl. Opladen: Leske + Budrich.
- Born, Andreas (2000). Gemeinsam oder einsam? Arbeitsorganisation im Dienstleistungssektor. In: J. Nordhause-Janz/ U. Prekuhl (Hrsg.), Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland (S. 103-138). München: Hampp.
- Bosch, Gerhard (1986). Hat das Normalarbeitsverhältnis noch eine Zukunft? WSI-Mitteilungen, 3, 163-176.
- Bosch, Gerhard (1997). Die Auswirkungen der neuen Informationstechnologien auf die Beschäftigung. Eine Technik sucht Anwendungen. WSI-Mitteilungen, 3, 150-159.
- Bosch, Gerhard (2000). Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Zur Rolle von Produkt- und Arbeitsmärkten im internationalen Vergleich. Arbeit, 3, 175-190.
- Braczyk, Hans.-Joachim (1996). Bedeutung neuer Arbeitsformen. In: H.-J. Braczyk/ H.-D. Ganter/ R. Seltz (Hrsg.), Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung (S. 163-180). Stuttgart: Kohlhammer.
- Brasse, Claudia/ Engelbach, Wolf/ Schietinger, Mark/ Schmitz, Eva (o.J.) [2001/2002]). AKL-Typologie. Ein empirischer Ansatz zur Typologisierung von Call Centern. Dortmund: IAT.
- Bristow, Gillian./ Munday, Max/ Griapos, Peter (2000). Call centre growth and location: corporate strategy and the spatial division of labour. Environment and Planning A, 32, 519-538.
- Brötz, Rainer/ Oberlindober, Hans-Günter (1999). Call Center und berufliche Bildung. Gewerkschaftliche Bildungspolitik, 5/6, 5-9.
- Brünner, Gisela (2000). Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen. Tübingen: Niemeyer.
- Büllingen, Franz/ Stamm, Peter (2001). Mobiles Internet. Konvergenz von Mobilfunk und Multimedia. Beiträge (222) Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste.
- Bullinger, Hans-Jörg (1998) (Hrsg.). Dienstleistung 2000plus - Zukunftsreport Dienstleistungen in Deutschland. Stuttgart: IRB.
- Burgmaier, Stefanie (2003). Spuk vorüber. Wirtschaftswoche, 23, 52.
- Büssing, Andre/ Glaser, Jürgen (Hrsg.) (2003). Qualität des Arbeitslebens und Dienstleistungsqualität im Krankenhaus. Göttingen: Hogrefe.
- Call Center Forum (2001). <http://www.call-center-forum.de>
- Call Center Profi (2004). InVision präsentiert neues Release. Call Center Profi, 2, 40.
- Crozier, Michel/ Friedberg Erhard (1993). Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt a. M.: Hain.
- d'Alessio, Nestor/ Oberbeck, Herbert (1999). "Call-Center" als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur. In: ISF/INIFES/IfS/SOFI (Hrsg.), Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1998/1999, Schwerpunkt: Arbeitsmarkt (S. 157-180). Berlin: edition sigma.
- DeStatis (2000). Datenreport 1999. Bundeszentrale für politische Bildung. Statistisches Bundesamt: Berlin.
- DeStatis (2002). Datenreport 1999. Bundeszentrale für politische Bildung. Statistisches Bundesamt: Berlin.

- DeStatis (2004). Datenreport 2002. Bundeszentrale für politische Bildung. Statistisches Bundesamt: Berlin.
- Deutsche Industriebank (2002). Geschäftsbericht 2002 http://www.ikb.de/content/de/ir/finanzberichte/gb_2001_2002/index.jsp
- Deutschmann, Christoph (2002). Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim, München: Juventa.
- Doellgast, Virginia (2005). Regulating the flexible workplace: Union strategies toward call center outsourcing in the United States and Germany. In: A. Schütz/ S. Habscheid/ W. Holly/ J. Krems/ G. G. Voß (Hrsg.), Neue Medien im Alltag. Befunde aus den Bereichen Arbeit, Lernen und Freizeit (S. 108-119). Lengerich: Pabst.
- Dörre Klaus (2005). Prekäre Beschäftigung – ein unterschätztes Phänomen in der Debatte um die Marktsteuerung und Subjektivierung von Arbeit. In: K. Lohr/ H. M. Nickel (Hg.), Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen (S. 180-206). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Dörre Klaus/ Röttger, Bernd (2003). Das neue Marktregime. Hamburg: VSA.
- Dormann, Christian/ Zapf, Dieter/ Isic, Amela (2002). Emotionale Arbeitsanforderungen und ihre Konsequenzen bei Call-Center-Arbeitsplätzen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 4, 201-256.
- Dose, Carsten (2003). Jenseits der Automatisierung. Ambivalente Nutzungsformen von Informationstechnik im Finanzdienstleistungssektor. In: I. Matuschek/ A. Henninger/ F. Kleemann (Hrsg.), Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven (S.71-88). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Dostal, Werner (1995). Die Informatisierung der Arbeitswelt. Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit. MittAB 4, 527-543.
- Dostal, Werner (2000). Die Informatisierung der Arbeitswelt. Ein erster Blick auf die Ergebnisse der BIBB/IAB-Befragung. In: W. Dostal/ R. Jensen/ K. Parmentier (Hrsg.), Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung (BeitrAB 231 des Instituts für Arbeitsmarkts und Berufsforschung) (S. 151-167). Nürnberg.
- DT AG (2003). Geschäftsbericht der Deutschen Telekom AG. Bonn
- DT AG (2004). Geschäftsbericht der Deutschen Telekom AG. Bonn
- Dunkel, Wolfgang (2004). Die Privatisierung der Deutschen Bahn und ihre Konsequenzen für das Personal. In: W. Dunkel/ G. G. Voß (Hrsg.), Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center (S. 91-101). München, Mering: Hampp.
- Dunkel, Wolfgang/ Voß, G. Günter (Hrsg.) (2004). Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center. München, Mering: Hampp.
- Dunkel, Wolfgang/ Rieder, Kerstin/ Heinlein, Michael/ Poppitz, Angela/ Brückner, Eva/ Szymenderski, Peggy/ Anderson, Philipp/ Voß, G. Günter (2004). Kundenorientierung und Kundenkontrolle. In: W. Dunkel/ G. G. Voß (Hrsg.), Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center (S. 227-249). München, Mering: Hampp.
- Eckart, Christel (1990). Der Preis der Zeit. Eine Untersuchung der Interessen von Frauen an Teilzeitarbeit, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Eiermann, Rudolf (1997). Ist die Bahnreform ein Erfolg? Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 4, 457-464.
- EITO (2000). European Information Technology Observatory 2000 (EITO) European Economic Internet Grouping (EEIG) (S. 431). Wien.
- Emde, Mark/ Fojut, Simone (2004). Call-Center-Profi-Vergütungsstudie 2003/2004. Wiesbaden: Gabler.
- EU-Kommission (2003). http://europa.eu.int/eur-lex/de/com/gpr/2003/com2003_0270de01.pdf
- Faber, Christel (1996). Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung: Drei Versuche über Organisationsentwicklung durch Personalentwicklung im Einzelhandel. In: H.-J. Braczyk/ H.-D. Ganter/ R. Seltz (Hrsg.), Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung (S. 53-67). Stuttgart, Kohlhammer.
- Faust, Michael/ Jauch, Peter/ Brünnecke, Karin/ Deutschmann, Christoph (1994). Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München, Mering: Hampp
- Faust, Michael/ Jauch, Peter/ Notz, Petra (2000). Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum "internen Unternehmer". München, Mering: Hampp.
- Finger, Lars (2001). Call Center als Instrument des Beziehungsmanagements. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Flecker, Jörg (2005). Interne Flexibilisierung – von der Humanisierungsvermutung zum Risikobefund. In: M. Kronnauer/ G. Linne (Hg.), Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität (S. 73-93). Berlin: edition sigma
- Foucault, Michel (1976). Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Fourastié, Jean, (1954). Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts. Köln-Deutz: Bund-Verlag.
- Frenkel, Steve/ Korczynski, Marak/ Shire, Karen. A./ Tam, May (1999). On the frontline. Organization of work in the information economy. Ithaca, London: Cornell University Press.
- Frey, Michael/ Hünning, Hasko/ Nickel, Hildegard Maria (2001). Unternehmen Zukunft – Börsenbahn? Beschleunigte Vermarktlichung, regulierte Desintegration und betriebliche Geschlechterpolitik. In: T. Edeling/ W. Jann/ D. Wagner/ C. Richard (Hrsg.), Öffentliche Unternehmen. Entstaatlichung und Privatisierung? (S. 125-155). Opladen: Leske + Budrich.
- Fründt, Gerald (2001). E-Mail-handling im Customer Care Center. Vortragsfolien unter <http://www.incca.iao.fhg.de/Veranstaltungen>.
- Fuller, Linda/ Smith, Vicki (1991). Consumers Reports: Management by Customers in a changing Economy. Work, Employment and Society, 5 (1), 1-16.
- Gartner, Alan/ Riessman, Frank (1978). Der aktive Konsument in der Dienstleistungsgesellschaft. Zur politischen Ökonomie des tertiären Sektors. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gerhard, Anette/ Michailow, Matthias (1991). Dilemmata von Beschäftigten mit flexiblen Arbeitszeiten. In: W. Littek/ U. Heisig/ H.-D. Godenk (Hrsg.), Dienstleistungsarbeit (S. 247-264). Berlin: edition sigma.
- Germann, Ulrike (2003). Kampf ums Überleben. Bankmagazin, 5/2003, 24-25.
- Gershuny, Jonathan (1981). Die Ökonomie der nachindustriellen Gesellschaft. Produktion und Verbrauch von Dienstleistungen. Frankfurt a. M., New York: Campus.

- Gilbert, Rolf (2001). Beschäftigungsperspektiven im Bankensektor - Aktuelle Trends der Dienstleistung im Finanzbereich und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. In: M. Baethge/ I. Wilkens, (Hrsg.), Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung (S. 207-224). Opladen: Leske+Budrich.
- Gmür, Markus/ Klimecki, Rüdiger (2001). Personalbindung und Flexibilisierung. Zeitschrift Führung und Organisation, 70 (1), 28-34.
- Gottschall Karin/ Voß G. Günter (Hrsg.) (2003). Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. München, Mering: Hampp.
- Gouthier, Matthias H. J./ Schmid, Stefan (2001). Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen. DBW – Die Betriebswirtschaft, 2, 223-239.
- Gräf, Peter (2001). Innovation Telearbeit und Call-Center-Standorte. In: Nationalatlas Bundesrepublik Deutschland. Verkehr und Kommunikation (S. 106-107). Heidelberg, Berlin: Spektrum.
- Groß, Hermann/ Munz, Eva/ Seifert, Hartmut (2000). Verbreitung und Struktur von Arbeitszeitkonten. Arbeit, 3, 217-229.
- Gross, Peter (1983). Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gross, Peter/ Badura, Bernd (1977). Sozialpolitik und soziale Dienste: Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen. In: C. von Ferber/ F.-X. Kaufmann, Soziologie und Sozialpolitik (S. 361-385). Sonderheft 19 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie.
- Grummel, Bernd (2004). Kundenanfragen industriell abwickeln. Bankmagazin, 2, 48-49.
- Grundtoft, Lars/ Holtgrewe, Ursula (2000). Call-Center – Rationalisierung im Dilemma, in: H.-G. Brose, (Hrsg.), Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft (S. 173-203). Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Gutek, Barbara. A. (1995). The Dynamics of Service. Reflections on the Changing Nature of Customer/Provider Interactions. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gutek, Barbara. A./ Cherry, Benett/ Bhappu, Anita D./ Schneider, Cherry/ Woolf, Loren (2000). Features of Service Relationships and Encounters. Work & Occupation, 3, 319-353.
- Habscheid, Stephan/ Holly, Werner/ Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo/ Voß, G. Günter (Hrsg.) (2006). Über Geld spricht man. Kommunikationsarbeit und Arbeitskommunikation in der Finanzdienstleistung. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Hahnel, Markus (1999). Effektive Eigenregie oder erfolgreiches Outsourcing? – Positionierung im oder außerhalb des Unternehmens. In: E.Menzler-Trott (Hrsg.), Call Center-Management. Ein Leitfaden für Unternehmen zum effizienten Kundendialog (S. 131-149). München: Beck.
- Haipeter, Thomas/ Lehdorff, Stephan/ Schilling, Gabi/ Voss-Dohm, Dorothea/ Wagner, Alexandra (2002). Vertrauensarbeitszeit. Analyse eines neuen Rationalisierungskonzepts. Leviathan: Zeitschrift für Sozialwissenschaft, 3, 360-383.
- Haipeter, Thomas/ Voss-Dahm, Dorothea (2002). Nachhaltige Dienstleistungsarbeit? Front-Line-Work in der IT-Branche und in Banken. In G. Bosch/ P. Hennicke/ J. Hilbert/ K. Kristof/ G. Scherhorn (Hrsg.), Die Zukunft von Dienstleistungen. Ihre

- Auswirkungen auf Arbeit, Umwelt und Lebensqualität (S. 214-234). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Hajek, Stefan (2003). Zur Kasse bitten. *Wirtschaftswoche*, 32, 88 – 91.
- Haller, Thomas/ Ronge, Klaus-Joachim (1996). ACD im Call Center. In: H. J. Henn/ P. Kruse/ O. V. Strawe (Hrsg.), *Handbuch Call Center-Management. Das große Nachschlagewerk für alle, die professionell mit dem Telefon arbeiten* (S. 309-327). Hannover: Telepublic-Verlag.
- Halm, Thomas (2000). Die Fabriken der New Economy. *Die Mitbestimmung*, 7, 24-25.
- Halves, Jan-Peter (2001). Call Center in Deutschland. Räumliche Analyse einer standortunabhängigen Dienstleistung. Sankt Augustin.
- Häußermann, Hartmut/ Siebel, Walter (1995). *Dienstleistungsgesellschaften*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Heidenreich, Martin (1996). Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften. *Soziale Welt*, 47 (1), 24-43.
- Heidenreich, Martin/ Töpsch, Karin (1998). Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft. *Industrielle Beziehungen*, 5 (1), S.13-44.
- Heiring, Werner (1999). *Das Bankwesen in Deutschland*, Köln: Bank-Verlag, 24. Aufl.
- Heskett James L./ Jones, Thomas O./ Loveman, Gary./ Sasser, W. Earl/ Schlesinger, Leonard A. (1994). Dienstleister müssen die ganze Service-Gewinn-Kette nutzen. *Harvard Business Manager*, 4, 50-61.
- Hientzsch, Ralph/ Bormann, Stefan (2003). Die Vertriebswege neu ausrichten. *Die Bank*, 11, 744-748.
- Hild, Paul (2003). Call Center in markt- und ressourcenbasierter Strategieperspektive. In: F. Kleemann/ I. Matuschek, (Hrsg.), *Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektiverte Arbeit in Call Centern* (S. 65-84). Berlin: edition sigma.
- Hilf, Ellen/ Heike Jacobsen (2000). Deregulierung der Beschäftigung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Einzelhandel. *ARBEIT, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 3, 204-215.
- Höflich, Joachim R. (1996). Technisch vermittelte interpersonale Kommunikation: Grundlagen, organisatorische Medienverwendung, Konstitution "elektronischer Gemeinschaften". Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Höflich, Joachim R. (1997). Ansätze zu einer Theorie der technisch vermittelten Kommunikation. *Zeitschrift für Semiotik*, 3, 203-228.
- Holland, Gabriele/ Wiest, Georg (1991). Electronic mail als neues Medium organisatorischer Kommunikation. *Augsburger Beiträge aus Kommunikationswissenschaften und Soziologie*, Band 12, Universität Augsburg.
- Holst, Axel (1997). Der Prozess der Privatisierung und Probleme der Regulierung aus der Sicht des Bundesministeriums des Verkehrs als oberster Regulierungsbehörde. In: K. König/ A. Benz (Hrsg.), *Privatisierung und staatliche Regulierung: Bahn, Post und Telekommunikation, Rundfunk* (S. 83-92). Baden-Baden: Nomos.
- Holtgrewe, Ursula (2001). Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Call Center als informatisierte Grenzstellen. In: I. Matuschek/ A. Henninger/ F. Kleemann (Hrsg.), *Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven* (S. 55-70). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Holtgrewe, Ursula (2002). Call Center und Call Centerforschung: Was gibt es neues? In: Kutzner, E./Kock, K. (Hrsg.), Dienstleistung am Draht – Ergebnisse und Perspektiven der Call-Center-Forschung. Beiträge aus der Forschung Bd. 127 (S. 8-18). Dortmund: sfs (siehe auch <http://www.sfs-dortmund.de/docs/beitr127.pdf> (letzter Zugriff 15.3.03)).
- Holtgrewe Ursula (2003). Call-Center-Forschung: Ergebnisse und Theorien. In: F. Kleemann/ I. Matuschek (Hrsg.), Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern (S. 49-61). Berlin: edition sigma.
- Holtgrewe, Ursula/ Kerst, Christian (2002). Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz. Call Center als Grenzstellen. Soziale Welt, 53 (2), 179-198.
- Holtgrewe, Ursula/ Kerst Christian (2002a). Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität. Industrielle Beziehungen, 9 (2), 186 – 208.
- Holtgrewe, Ursula/ Kerst, Christian/ Shire Karen, A. (Hrsg.) (2002). Re-organizing service work. Call Centres in Germany and Britain. Aldershot: Ashgate.
- Holtgrewe, Ursula/ Voswinkel, Stephan/ Wagner, Gabriele (Hrsg.) (2000). Anerkennung und Arbeit. Konstanz: UVK.
- Homann-Kramer, Katarina (2000). Neues Arbeitsgebiet “Call Center“ – Chance für Frauen? In: <http://www.labournet.de/branchen/dienstleistung/cc-homan.html> (letzter Zugriff 15.3.03).
- Hoock, Reiner/ Ulrich, Jörg (2003). Strategiewechsel im Privatkundengeschäft deutscher Banken. Die Bank, 1, 44-46.
- Horstmann, Martin/ Oberbeck, Herbert (1996). Finanzdienstleister zwischen Kundenorientierung und traditioneller Rationalisierung. In: H.-J. Braczyk/ H.-D. Ganter/ R. Seltz (Hrsg.), Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung (S. 29-51). Stuttgart: Kohlhammer.
- IG Metall (2002). IT-Magazin Nr 3, Oktober 2002
- IG Metall (2004). IT Magazin Nr 3, Oktober 2004.
- Isic, Amela/ Dormann, Christian/ Zapf, Dieter (1999). Belastungen und Ressourcen an Call-Center-Arbeitsplätzen. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 53, 202-208.
- Isic, Amela/ Zapf, Dieter (2002). Arbeits- und organisationspsychologische Untersuchungen in Call Centern. CCall-Report 14. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Jahnke, Jennifer/ Spielhagen, Edith (Hrsg.) (2001). Der Call Center Markt in Deutschland – Strukturen, Prognosen und Trends. Eine Untersuchung im Auftrag der CCA NRW. Marl.
- Jestel, Manfred (2003). Finanzdienstleistung im Stehcafé? Die Bank, 1, 47-49.
- Kels, Peter/ Vormbusch, Uwe (2005). Human Resource Management als Feld der Subjektivierung von Arbeit. In: AG SubArO (Hg.), Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie (S. 35-57). Berlin: edition sigma.
- Kern, Holger J./ Dombret, Andreas (2003). Retail Banking - mit neuen Geschäftsmodellen den Branchenumbruch meistern. Die Bank, 7, 460-463.
- Killi, Anita (2000). Schulungsmaßnahmen für Call Center Mitarbeiter. Eine explorative Studie zu Voraussetzungen , Anforderungen und Qualifizierungsmaßnahmen. Studienarbeit Universität Koblenz-Landau: Institut für Wirtschaftsinformatik.
- Kleemann, Frank (2005). Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit. Eine arbeitssoziologische Untersuchung. Berlin: edition sigma.

- Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo (2001). Zur Erfassung subjektiver Leistungen in informatisierter Arbeit. In: I. Matuschek/ A. Henninger/ F. Kleemann (Hrsg.), *Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven* (S. 257-279). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo (2002). Between Job and Satisfaction: Motivations and Career Orientations of German "High Quality" Call Center Employees. In: *Electronic Journal of Sociology*, Volume 6, (2). http://www.sociology.org/content/vol006.002/kleemann_matuschek.html (letzter Zugriff 15.3.03).
- Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo (2003). Subjektivierung in Informatisierter Kommunikationsarbeit: Manufacturing Consent in High Quality Call Centern. In: K. Schönberger/ S. Springer (Hrsg.), *Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in der entgrenzten Arbeitswelt* (S. 117-142). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo (2003a). Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern. In: Dieselben (Hrsg.), *Immer Anschluss unter dieser Nummer – rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern* (S. 9-28). Berlin: edition sigma.
- Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo/ Voß, G. Günter (2002). Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion. In: M. Moldaschl / G. G. Voß (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit* (S. 53-100). München: Hampp. [erweiterte Auflage 2003, S. 57-114).
- Klein, Thomas/ Mehla, Jens Ingo/ Wimmer, Andreas (2003). Effizienzgewinne durch innovative Produktmodellierung. *Die Bank*, 3, 196-201.
- Knights David/ McCabe, Darren, (1998). What happens when the phone goes wild?: staff, stress and spaces for escape in a BPR regime. *Journal of Management Studies* 2, 163-194.
- Knoblauch, Hubert (1996). Arbeit als Interaktion. Informationsgesellschaft, Postfordismus und Kommunikationsarbeit. *Soziale Welt*, 47 (3), 344-362.
- Kocyba, Hermann (2000). Der Preis der Anerkennung. Von der tayloristischen Missachtung zur strategischen Instrumentalisierung der Subjektivität der Arbeitenden. In: U. Holtgrewe/ S. Voswinkel/ G. Wagner (Hrsg.), *Anerkennung und Arbeit* (S. 127-140). Konstanz: UVK.
- Kocyba, Hermann (2005). Selbstverwirklichungszwänge und neue Unterwerfungsformen. Paradoxien der Kapitalismuskritik. In: AG SubArO (Hg.), *Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie* (S. 79-93). Berlin: edition sigma.
- Korczynski, Marek (2003). Communities of coping: collective emotional labour in service work. *Organization*, 1, 55-79.
- Korczynski, Marek (2001). The contradictions of Service Work: Call Centre as Customer-Oriented Bureaucracy. In: A. Sturdy/ I. Grugulis/ H. Willmott (Hrsg.), *Customer service. Empowerment and entrapment* (S. 79-101). Houndmills, New York: Palgrave.
- Korczynski, Marek (2002). Call centre consumption and the enchanting myth of customer sovereignty. In: U. Holtgrewe/ C.Kerst/ K. A.Shire (Hrsg.), *Reorganizing service work. Call Centres in Germany and Britain* (S. 163-182). Aldershot: Ashgate.

- Korczynski, Marek/ Shire, Karen. A./Frenkel, Steve./Tam, May (2000). Service work in consumer capitalism: Customers, control and contradictions. *Work, Employment and Society*, 14 (4), 669-687.
- Körs, Anna/ von Lüde Rolf/ Nerlich Mark R. (2002a). *Call Center Markt Deutschland – Das Fallbeispiel Hamburg*. Münster, Hamburg, London: Lit Verlag.
- Körs, Anna/ von Lüde Rolf/ Nerlich Mark R. (2002b). Call-Center-Agents im Spannungsfeld von Ver- und Entberuflichung. In: E. Kutzner/ K. Kock (Hrsg.), *Dienstleistung am Draht – Ergebnisse und Perspektiven der Call-Center-Forschung. Beiträge aus der Forschung Bd. 127*, (S. 81-94). Dortmund: sfs (siehe auch <http://www.sfs-dortmund.de/docs/beitr127.pdf> (letzter Zugriff 15.3.03)).
- Körs, Anna/ von Lüde, Rolf/ Nerlich, Mark R. (2003). Zwischen Computer Telephony und Voice Recognition – Zur Zukunft des Human Aspect in der Teledienstleistungsarbeit. In: F. Kleemann/ I. Matuschek (Hrsg.), *Immer Anschluss unter dieser Nummer – rationalisierte Dienstleistung und subjektivierter Arbeit in Call Centern* (S. 141-162). Berlin: edition sigma.
- Kotthoff, Hermann (1997). *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?* Berlin: edition sigma.
- Kratzer, Nick (2003). *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin: edition sigma.
- Krell, Gertraude (2001). Zur Analyse und Bewertung von Dienstleistungsarbeit. Ein Diskussionsbeitrag. *Industrielle Beziehungen*, 8 (1), 9-36.
- Krömmelbein, Silvia (2005). Kommunikation und abnehmende Rollendistanz. Zur Ambivalenz der aktiven Aneignung subjektiver Arbeitswelten. In: AG SubArO (Hrsg.), *Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie* (S. 183-201). Berlin: edition sigma.
- Krone, Sirikit/ Nordhause-Janz, Jürgen/ Paul, Hansjürgen (1997). *Der Einsatz neuer Telekommunikationstechnologien an bundesdeutschen Arbeitsplätzen. Ergebnisse einer bundesweiten Beschäftigtenbefragung* (Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 1997-03). Gelsenkirchen: IAT.
- Kropf, Julia (2005). *Flexibilisierung – Subjektivierung – Anerkennung. Auswirkungen von Flexibilisierungsmaßnahmen auf die Anerkennungsbeziehungen in Unternehmen*. München: Biblion.
- Kruse, Jan Peter (1999). Fördermittel als Lockvogel. *Call Center Profi*, 5, 40-41.
- Kühl, Stefan. (1994). *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Kuhn, Kurt (1996). Technik im Call Center. In: H. J. Henn/ P. Kruse/ O. V. Strawe (Hrsg.), *Handbuch Call Center-Management. Das große Nachschlagewerk für alle, die professionell mit dem Telefon arbeiten* (S. 287-308). Hannover: telepublic.
- Kurz-Scherf, Ingrid (1989). Teilzeitarbeit: individuelle Notlösung und/oder Vorboten einer neuen Zeitordnung? Plädoyer für die Entpatriarchalisierung der herrschenden Zeitordnung. In: U. Müller/ H. Schmidt-Waldherr (Hrsg.), *FrauenSozialKunde. Wandel und Differenzierung von Lebensformen und Bewußtsein* (S. 42-57). Bielefeld: AJZ.
- Kutzner, Edelgard (2003). Arbeitsbeziehungen in Call Centern - Irritationen der Geschlechterordnung. In: E. Kuhlmann/ S. Betzelt (Hrsg.), *Geschlechterverhältnisse im Dienstleistungssektor. Dynamiken, Differenzierungen und neue Horizonte* (S. 161-175). Baden-Baden: Nomos.

- Kutzner, Edelgard/ Kock, Klaus, 2001. Interessenvertretung im Call Center. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte und aktive GewerkschafterInnen. <http://www.sfs-dortmund.de/docs/callcen.pdf> (letzter Zugriff: 23.3.2004).
- Kutzner, Edelgard/ Kock, Klaus (2003). Zur Strukturierung von Arbeitsbeziehungen in Call Centern. In: F. Kleemann/ I. Matuschek (Hrsg.), Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern (S.163-181). Berlin: edition sigma.
- Laaser, Claus-Friedrich (1994). Die Bahnstrukturreform: richtige Weichenstellung oder Fahrt aufs Abstellgleis? In: Kieler Diskussionsbeiträge 239, Institut für Weltwirtschaft, Universität Kiel.
- Lanzerath, Ruben J. (2001). Kreditgenossenschaften und virtualisierte Märkte. Strategische Herausforderungen einer regionalfokussierten Kreditinstitutsgruppe. Berlin: Berlin Verlag.
- Lehndorff, Steffen (1996). Der Mensch als Puffer. Zeitnot und Zeitsouveränität unter dem just-in-time-Regime in vier europäischen Ländern. Industrielle Beziehungen, 4 (3), 237-261.
- Lehndorff, Steffen (1998). Arbeiten in der Just-in-time-Fabrik. In: Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (Hrsg.), Erwerbsarbeit und Erwerbsbevölkerung im Wandel: Anpassungsprobleme einer alternden Gesellschaft (S. 223-245). Frankfurt a. M.: Campus.
- Lehndorff, Steffen, (2003). Wie normal sind lange Arbeitszeiten? In: G. Trautwein-Kalms (Hrsg.), Arbeits- und Leistungsbedingungen im IT-Bereich: Fachtagung am 7. März 2002 in Bonn im Rahmen des BMBF-Projekts: Dienst-Leistung(s)-Arbeit (S. 24-27). Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Inst. in der Hans-Böckler-Stiftung.
- Leidner, Robin (1993). Fast Food, Fast Talk: Service work and the routinization of everyday life. Berkeley: University of California Press.
- Leidner, Robin (1996). Rethinking Questions of Control – Lessons from McDonalds. In: C. L. Macdonald/ C. Sirianni (eds.), Working in the service society (S. 29-49). Philadelphia: Temple University Press.
- Leitretter, Siegfried (2000). Vom Call Center zum multimedialen Customer Care Center – Erste Ergebnisse einer Auswertung betrieblicher Vereinbarungen. WSI-Mitteilungen, 9, 610-615.
- Lohmann, Andrea/ Prümper, Jochen (2002). Partizipation im Call Center. CCall-Report 7 der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Hamburg.
- Lohr, Karin/ Nickel, Hildegard Maria (2005). Subjektivierung von Arbeit - Riskante Chancen. In: dies. (Hg), Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen (S. 207-239). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Loose, Achim/ Sydow, Jörg (1994). Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturierungstheoretische Betrachtungen. In: J. Sydow/ A. Winkeler (Hrsg.), Management internationaler Beziehungen (S. 160-193). Opladen, Wiesbaden: Leske + Budrich.
- von Lüde, Rolf (2000). Call Center in arbeits- und betriebssoziologischer Perspektive: Chancen und Risiken für den betrieblichen Innovationsprozess. In: TIB (Hrsg.), Tagungsband: Vom Call Center zum Communication Center. Zukunftsbranche oder Eintagsfliege? (S. 7-18). 6./7. Juni 2000, Hamburg.

- von Lüde, Rolf/ Nerlich, Mark R. (2001). Call Center in arbeits- und betriebssoziologischer Perspektive: Chancen und Risiken im betrieblichen Innovationsprozess. In: E. Menzler-Trott/ M.Hahnel (Hrsg.), Call Center Evolution – Standards für effiziente Kunden – und Mitarbeiterbeziehungen (S.1-19). München: Vahlen.
- Mannheim, Karl (1952). Ideologie und Utopie. Dritte, vermehrte Auflage. Frankfurt a. M.: Schultze-Bumke.
- Manske, Fred/ Mickler, Otfried/ Wolf, Harald (1994). Computerisierung technisch-geistiger Arbeit. Ein Beitrag zur Debatte um Formen und Folgen gegenwärtiger Rationalisierung. In: N. Beeckenbach/ W. van Treeck (Hrsg.), Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9 (S. 161-182). Göttingen: Schwartz.
- Matuschek, Ingo (1999). Zeit und Devianz – Zeitorientierung, Langeweile und abweichendes Verhalten bei Jugendlichen. Berlin, Humboldt-Universität. <http://dochostrz.hu-berlin.de/dissertationen/matuschek-ingo-1999-07-19> (letzter Zugriff 15.3.03).
- Matuschek, Ingo (2005). Interaktionskontrolle bei leitfadenorientierten Interviews. Rekonstruktive Methodenschritte in der Erforschung informatisierter Arbeit. In: A.Boes/ S. Pfeiffer (Hrsg.), Informationsarbeit neu verstehen - Methoden zur Erfassung informatisierter Arbeit (S. 171-198). Reihe: ISF München Forschungsberichte. München.
- Matuschek, Ingo/ Arnold, Katrin Katrin/ Voß, G. Günter (2005). Subjektivierte Taylorisierung. Organisation und Praxis Informatisierter Kommunikationsarbeit in Call Centern. In: A. Schütz/ S. Habscheid/ W. Holly/ J.Krems/ G. G. Voß (Hrsg.), Neue Medien im Alltag. Befunde aus den Bereichen Arbeit, Lernen und Freizeit (S. 120-132). Lengerich: Pabst.
- Matuschek, Ingo/ Kleemann, Frank (2003). Jobben als Berufung? Zur partikular-intrinsischen Arbeitsmotivation von Beschäftigten in High-Quality-Call-Centern. In: F. Kleemann/ I. Matuschek (Hrsg.), Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern (S. 183 – 204). Berlin: edition sigma.
- Matuschek, Ingo/ Kleemann, Frank/ Brinkhoff, Cornelia (2004). Bringing subjectivity back in – Notwendige Ergänzungen zum Konzept des Arbeitskraftunternehmers. In: H. J. Pongratz/ G. G. Voß (Hrsg.), Typisch Arbeitskraftunternehmer? (S. 115-138). Berlin: edition sigma.
- Meier, Christoph (1999). Die Eröffnung von Videokonferenzen – Beobachtungen zur Aneignung eines neuen interaktiven Mediums. In: E. Hebecker/ F. Kleemann/ H. Neymanns/ M. Stauff (Hrsg.), Neue Medienumwelten. Zwischen Regulierungsprozessen und alltäglicher Aneignung (S. 282-297). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Menz, Wolfgang (2005). Das Subjekt der Leistung und die Legitimität des Marktregimes. In: AG SubArO (Hg.), Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie (S. 95-116). Berlin: edition sigma
- Menzler-Trott, Eckhard (1998). Ergonomie-Probleme in Call Centern. Computer-Fachwissen, 12, 10-15.
- Meyer, Anton/ Blümelhuber, Christian/ Pfeiffer, Markus (2000). Der Kunde als Co-Produzent und Co-Designer – oder: die Bedeutung der Kundenintegration für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsanbietern. In: M. Bruhn/ B.Strauss (Hrsg.),

- Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen (S. 50-70). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Michalke, Friedhelm (1999). Handlungsanleitung für Betriebs- und Personalräte. Gewerkschaftliche Praxis (1/2), 22-46.
- Mikl-Horke, Gertrude (2000). Industrie- und Arbeitssoziologie, 5., vollst. Neubearb. Aufl. München, Wien: Oldenbourg.
- MMB Michel Medienforschung und Beratung (1999). Qualifikationsanforderungen in der Call-Center-Branche – Status quo und Perspektiven. Eine Untersuchung im Auftrag des Projektträgers des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Bonn.
- Mola, Eva/ Zimmermann, Eberhard (2001). Arbeitsorganisation im Call Center. Chancen einer menschenzentrierten Arbeitsgestaltung. In: Hans-Böckler-Stiftung/Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt/ Technologieberatungsstelle beim Deutschen Gewerkschaftsbund Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Arbeitsorganisation im Call Center. Teamarbeit mit qualifizierten Beschäftigten. Veranstaltungsdokumentation (S. 6-40). Oberhausen.
- Moldaschl, Manfred (1996). Arbeitsorganisation und Leistungspolitik im Qualitätsmanagement. In: H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.), Qualität und Organisation (S. 63-95). Berlin: Springer.
- Moldaschl, Manfred (1997). Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: SOFI, IfS, ISF, INIFES (Hrsg.), Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten (S. 197-250). Berlin: edition sigma.
- Moldaschl, Manfred/ Sauer, Dieter (2000). Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. H. Minssen (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzungen - Wandlungen von Organisation und Arbeit (S. 205-224). Berlin: edition sigma.
- Moldaschl, Manfred/ Voß, G. Günter (Hrsg.) (2002). Subjektivierung von Arbeit, München, Mering: Hampp.
- Müller, Klaus-Peter (2003). Die Strukturkrise der deutschen Finanzindustrie – Diagnose: Wie hoch ist das Fieber wirklich? Die Bank, 4, 228 – 233.
- Müller-Jentsch, Walther (2003). Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Naßmacher, Karl-Heinz (1998). Banken als Thema öffentlicher Politik. In: K.-H. Naßmacher/ H. von Stein/ H.-E. Büschgen (Hrsg.), Banken in Deutschland. Wirtschaftspolitische Grundinformationen (S. 11-34). Opladen: Leske + Budrich.
- Nerdinger, Friedemann W. (1994). Zur Psychologie der Dienstleistung: Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nerdinger, Friedemann W. (2001). Psychologie des persönlichen Verkaufs. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Nippa, Michael/ Hachenberger, Jan (1999). Theorieorientierte Organisationsleitlinien für Call Center. Freiburger Arbeitspapiere. Technische Universität Bergakademie Freiberg.
- Nordhause-Janz, Jürgen/ Rehfeld, Dieter (1999). Informations- und Kommunikationswirtschaft Nordrhein-Westfalen. In: Institut Arbeit und Technik, Projektbericht 1. Gelsenkirchen: IAT.

- Oberlindober, Hans-Günter (2000). Qualifikationsansätze und –maßnahmen für Call-Center-Beschäftigte. In: TIB (Hrsg.), Tagungsband: Vom Call Center zum Communication Center. Zukunftsbranche oder Eintagsfliege? (S. 44-53). 6./7. Juni 2000. Hamburg.
- Oliver, Christine (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- Paulini-Schlottau, Hannelore (2000). Umsetzungshilfe für die Ausbildung von Kaufleuten für Bürokommunikation (KfB) in Call Centern. Arbeitspapiere des BIBB, Vorhaben 3.0263, Heft 2. Bonn.
- Pfeiffer, Sabine (2001). information@Work. Neue Tendenzen der Informatisierung von Arbeit und vorläufige Überlegungen zu einer Typologie Informatisierter Arbeit. In: I. Matuschek/ A. Henninger/ F. Kleemann (Hrsg.), *Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven* (S. 237-255). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Pfeiffer, Sabine (2004). Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wiegand, Rolf T. (1996). *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*. Wiesbaden: Gabler.
- Pohlmann Markus/ Grewer, Hans-Günter (2003). Dienstleistungsarbeit im Zeichen von Vermarktlichung und neuer Leistungsorientierung. In: M. Pohlmann/ D. Sauer/ G. Trautwein/ A. Wagner (Hg.), *Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche* (S. 295-305). Berlin: edition sigma.
- Pongratz, Hans J./ Voß, G. Günter (1997). Fremdorganisierte Selbstorganisation. *Zeitschrift für Personalforschung*, 11 (1), 30-53.
- Pongratz, Hans/ Voß G. Günter (2003). *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: edition sigma.
- Poppitz, Angela (2003). Dienstleistungsarbeit im Zugbegleitsdienst – ein doppelter Balanceakt. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 2, 99-111.
- Poppitz, Angela/ Brückner, Eva (2004). „Aber die stehen halt vorne dran“ – über Gefühlsarbeit im Zugbegleitsdienst der Bahn. In: W. Dunkel/ G. G. Voß (Hrsg.), *Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center* (S. 105-127). München, Mering: Hampp.
- ProfiTel (1998). *Benchmark Studie Call Center Markt Deutschland 1998*. Hamburg.
- ProfiTel (1999). *Call Center Benchmark Studie Deutschland*. <http://www.callcenter-benchmark.de/studie99>
- Ptaszek, Mariusz/ Arnold, Katrin/ Matuschek, Ingo (2004). Organisierte Individualität: Kommunikationsarbeit in Call Centern. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 35-44.
- RegTP (2002). Regulierungsbehörde Telekommunikation und Post. www.regtp.de Letzter Zugriff 12. 8. 2003.
- RegTP (2004). Regulierungsbehörde Telekommunikation und Post. www.regtp.de Letzter Zugriff 5. 9. 2005.
- Reichwald, Ralf/ Koller, Hans (1996). Integration und Dezentralisation von Unternehmensstrukturen. In: B. Lutz/ M. Hartmann/ H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.), *Produzieren im 21. Jahrhundert* (S. 225-194). Frankfurt a. M., New York: Campus.

- Richter, Peter/ Debitz, Uwe (Hrsg.) (2002). Effektive Organisation im Call Center. Tagungsband zum III. arbeits- und organisationspsychologischen Workshop der TU Dresden. Dresden.
- Richter, Peter/ Schulze, Frank (2001). Arbeitsorganisation als Möglichkeit der Beanspruchungsoptimierung an Call Center-Arbeitsplätzen. In: I. Matuschek/ A. Henninger/ F. Kleemann (Hrsg.), *Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven* (S. 131-146). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rieder, Kerstin/ Matuschek, Ingo/ Anderson, Philipp (2002). Co-production in call centres: The workers' and customers' contribution. In: U. Holtgrewe/ C. Kerst/ K. A. Shire (Hrsg.), *Re-organizing service work. Call Centres in Germany and Britain* (S. 204-227). Aldershot: Ashgate.
- Rieder, Kerstin/ Poppitz, Angela/ Dunkel, Wolfgang (2004). Kundenorientierung und Kundenkontrolle im Zugbegleitdienst. In: W. Dunkel/ G. G. Voß (Hrsg.), *Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center* (S. 77-88). München, Mering: Hampf.
- Rieder, Kerstin/ Matuschek, Ingo (2003). Der Kunde als Ko-Produzent bei Dienstleistungsarbeit im Call Center. In: F. Kleemann/ I. Matuschek (Hrsg.), *Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektiverte Arbeit in Call Centern* (S. 205-222). Berlin: edition sigma.
- Rinderspacher, Jürgen P. (1995). Arbeitszeit als Risiko. Sozialverträglichkeit zwischen Wunsch und Wirtschaftlichkeit. In: A. Büssing/ H. Seifert (Hrsg.), *Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung* (S. 31-52). München, Mering: Hampf.
- Rinderspacher, Jürgen P. (2003). Arbeits- und Lebenszeiten im Wandel. Ansätze zu einer Politik der zeitstrukturellen Balance. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation*, 23 (3), 236-250.
- Ritzer, George (1996). *The McDonaldization of Society*. London: Sage.
- Rundnagel, Regine/ Liebholz, Anita/ Romahn, Regine/ Riechel, Sabine (2002). *Qualifizierung zur Partizipation im Call Center. CCall-Report 19 der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft*. Hamburg.
- Sauer, Dieter (2003). Kontinuität und Bruch – Zur Entwicklung von Arbeit. *Jenaer Beiträge zur Soziologie*, 13. Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- Sauer, Dieter (Hrsg.) (2002). *Dienst – Leistung(s) – Arbeit: Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen*. München: ISF Forschungsberichte.
- Sauer, Dieter (2003). Einleitung: Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in der „tertiären“ Organisation. Dienstleistungsarbeit als Forschungsfeld. In: M. Pohlmann/ D. Sauer/ G. Trautwein/ A. Wagner (Hg.), *Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche* (S. 15-25). Berlin: edition sigma.
- Schachtner, Christina (Hrsg.) (1997). *Technik und Subjektivität. Das Wechselverhältnis zwischen Mensch und Computer aus interdisziplinärer Sicht*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Scherrer, Karin (2001). Kommunikationsarbeit im Call Center: Umfassende Arbeitsgestaltung fördert Gesundheit und Produktivität. In: M. Kastner/ W. Kipfmüller/ W. Quaas/ K. Sonntag/ R. Wieland (Hrsg.), *Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft* (S. 555-562). Ergebnisbericht des Projektes gesina. Bremerhaven.

- Scherrer, Karin, (2002). Belastungen und emotionale Regulation im Teleservice: Analyse und Gestaltung von Call Center-Dienstleistungen. Dissertation. <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/edocs/dokumente/fb03/diss2002/scherrer/index.html> (letzter Zugriff 15.3.03).
- Schietinger, Mark/ Schroth, Jochen (2001). Auswertung der Beschäftigtenstruktur in Call Centern. FREQUENZ-Arbeitspapier 2001-2. Gelsenkirchen: <http://www.ia-tge.de/aktuell/veroeff/am/schietin01a.pdf> (letzter Zugriff 15.3.03).
- Schimank, Uwe (1986). Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen – eine Theorieperspektive. In: R. Seltz/ U. Mill/ E. Hildebrandt (Hrsg.), *Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen* (S. 71-91). Berlin: edition sigma.
- Schmid, Günter (2000). Von standardisierten zu variablen Arbeitsverhältnissen. In: J. Kocka/ C. Offe (Hrsg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit* (S. 269-292). Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Schmidt, Gert (1996). Lean production – konzeptionelle Überlegungen zu einer Zauberformel. In: H.-J. Braczyk/ G. Schienstock (Hrsg.), *Kurswechsel in der Industrie* (S. 123-139). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schmidt, Angela (2005). Rentiere ich mich noch? Activity Based Costing und seine Wirksamkeit im Tun der Beschäftigten. In: H. Wagner (Hg.) *Rentier' ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb* (S. 131-153). Hamburg: VSA
- Schmid, Klaus-Peter (2004). Gejubelt wird trotzdem - Zehn Jahre nach der großen Reform: die Deutsche Bahn AG hat ihre Ziele verfehlt. www.zeit.de/2004/03/Bahn-Reform (letzter Zugriff 14.12.05).
- Schmiede, Rudi (Hrsg.) (1996). *Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“*. Berlin: edition sigma.
- Scholten, Jessica/ Holtgrewe, Ursula (2005). *The Global Call Centre Industry Project - Deutschland: Erste Ergebnisse der Telefonumfrage für Deutschland*. Universität Duisburg/Essen.
- Schrack, Kirsten/ Dollinger, A. (Hrsg.) (1999). *Das innovative Call Center. Erfolgsstrategien für serviceorientiertes Call Center Management*. München, Düsseldorf: Econ.
- Schrumpf, Isabell (2003). Giro-Paket-Modelle: Mehrwert-Banking für Kunde und Bank. *Die Bank*, 4, 246-249.
- Schrumpf, Heinz/ Müller, Beate (2001). *Sparkassen und Regionalentwicklung. Eine empirische Studie für die Bundesrepublik Deutschland*. Stuttgart: Deutscher Sparkassen Verlag.
- Schuler, Helga/ Pabst, Johanna (2000). *Personalentwicklung im Call center der Zukunft. Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden*. Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Schulze Buschoff, Karin (2000). *Über den Wandel der Normalität im Erwerbs- und Familienleben*. Wissenschaftszentrum Berlin, P00-511, Berlin.
- Schwefel, Heike/ Schweer, Ralf/ Genz, Andreas (2002). *Emotion und Kommunikation als Herausforderung im Call Center. CCall-Report 17 der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft*. Hamburg.
- Scott, W. Richard (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32 (4), 493-511.

- Seifert, Hartmut (1998). Modellwechsel durch Arbeitszeitkonten. In: C. Klenner/ H. Seifert (Hrsg.), *Zeitkonten – Arbeit á la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung* (S. 9-26). Hamburg: VSA.
- Seifert, Hartmut (Hrsg.) (1993). *Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechte Arbeitszeitgestaltung*. Köln: bund.
- Seufert, Wolfgang (2000). Informations- und Kommunikationswirtschaft räumlich stark konzentriert. DIW-Wochenbericht, Nr.32.
- Short, John/ Williams, Ederyn/ Christie, Bruce (1976). *The Social Psychology of Telecommunications*. London: Wiley.
- Sohler, Matthias (2003). Erfolgreiches Multi Channel Banking: Von der Transaktions- zur Vertriebsbank. *Die Bank*, 10, 670-674.
- Spönnagel, Jürgen (2004). Dienstleistungen vom Fließband. *Bankmagazin*, 1, 36-37.
- Sportelli, Anja/ Raestrup, Bernhard (2001). Call Center Agent als Sprechberuf – Belastungsfaktoren und Stimmkrankung. *CCall-Report 2*. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Staehle, Werner (1999). *Management* (8. Auf.). München: Vahlen.
- Stammer A.-K./ Herholtz, Peter (2000). Technikeinsatz und Arbeitsorganisation im Call Center. In: TIB (Hrsg.), *Tagungsband: Vom Call Center zum Communication Center. Zukunftsbranche oder Eintagsfliege?* (S. 55-81). 6./7. Juni 2000. Hamburg.
- Stolz-Willig, Brigitte (1993). Wandel in Familien und Partnerschaften und Arbeitszeitpolitik. In: H. Seifert (Hrsg.), *Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung* (S. 196-218). Köln: bund.
- Strawe, Olaf V. (Hrsg.) (2001). *Call Center Marktführer – Der Tele Talk Buyer's Guide für den deutschen Call Center Markt*. Hannover: Telepublic.
- Taylor, Phil/ Bain, Peter (1999). „An assembly line in the head“: work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*, 30 (2), 101-117.
- Taylor, Phil/ Bain, Peter, (2001). Trade unions, workers rights, and the frontier of control in UK call centres. *Economic and Industrial Democracy*, 22 (1), 39-66.
- Taylor, Phil/ Mulvey, Gareth/ Hyman, Jeff/ Bain, Peter (2002). Work organisation, control and the experience of work in call centres. *Work, Employment and Society*, 16 (1), 133-150.
- Tenzer, Detlev (2002). Call Center –Standorte. *TeleTalk*, 4, 30-36.
- Theißing, Florian (2001). Probleme softwareunterstützter Dienstleistungsinteraktionen – das Beispiel Call-Centre, Vortrag auf der 2. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (Manuskript 19.9.2001).
- Thompson, James D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, Paul/ Callaghan, George (2002). Skill formation in call centres. In: U. Holtgrewe/ Ch. Kerst/ K. A. Shire (Hrsg.), *Re-organizing service work. Call Centres in Germany and Britain* (S. 105-122). Aldershot: Ashgate.
- Thompson, Paul/ Warhurst, Chris/ Callaghan, George (2000). Human capital or humanity? Knowledge, skills and competencies in interactive service work. In: C. Prichard (Hrsg.), *Managing Knowledge: Critical Investigations of Work and Learning* (S. 122-140). Basingstoke: MacMillan.
- Timm, Elke/ Wieland, Rainer (2003). Arbeitspsychologie im Call Center: Aktuelle Trends der Call-Center-Arbeitsgestaltung. In: F. Kleemann/ I. Matuschek (Hrsg.),

- Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern (S. 223-240). Berlin: edition sigma.
- Traue, Boris (2005). Das Subjekt in der Arbeitsforschung. Subjekttheoretische Arbeitsforschung und Perspektiven ihrer wissenssoziologischen/ diskursanalytischen Erweiterung. Expertise im Auftrag des vom BMBF geförderten Projekts GENDA – Netzwerk Feministische Arbeitsforschung. Discussion papaer 14/ 2005 <http://www.gendanetz.de/files/document56.pdf>
- Trautwein-Kalms, Gudrun/ Ahlers, Elke (2001). Leistungsbedingungen in der IT-Branche. *Arbeitsrecht im Betrieb*, 7, 402-405.
- Trinczek, Rainer (1998). Arbeitszeitflexibilisierung in der bundesdeutschen Metallindustrie. In: H.-G. Zilian/ J. Flecker (Hrsg.), *Flexibilisierung – Problem oder Lösung* (S. 67-88). Berlin: edition sigma.
- Türk, Klaus (1989). *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung: Ein Trend Report*. Stuttgart: Enke.
- Ummenhofer, Peter/ Schneegans, Michael (2001). „Internet Communication Center“ – Kundenservice über alle Kommunikationskanäle. In: E. Menzler-Trott/ M. Hahnel (Hrsg.), *Call-Center-Evolution – Standards für effiziente Kunden – und Mitarbeiterbeziehungen* (S. 335-358). München: Vahlen.
- VATM (2004). *Telekommunikation und Mehrwertdienste in Deutschland. Jahresbuch 2004 des Verbandes der Anbieter von Telekommunikations- und Mehrwertdiensten e.V.* Berlin.
- Vilmar, Fritz/ Kißler, Leo (1982). *Arbeitswelt. Grundriß einer kritischen Soziologie der Arbeit*. Opladen.
- Völker, Susanne (2004). *Hybride Geschlechterpraktiken. Erwerbsorientierungen und Lebensarrangements von Frauen im ostdeutschen Transformationsprozess*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vormbusch, Uwe (2005). Das neue Alphabet des Kapitalismus: von A wie Audit bis Z wie Zertifizierung. In: H. Wagner (Hrsg.), *Rentier' ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb* (S. 87-112). Hamburg: VSA.
- Voss-Dahm, Dorothea (2003). Zwischen Kunden und Kennziffern - Leistungspolitik in der Verkaufsarbeit des Einzelhandels. In: M. Pohlmann/ D. Sauer/ G. Trautwein/ A. Wagner (Hg.), *Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche* (S. 67-111). Berlin: edition sigma.
- Voß, G. Günter (1987). Gut geschaltet? Die Bedeutung der Schalterarbeit für Banken, Beschäftigte und Kunden. In: C. Tatschmurat (Hrsg.), *Geldwelt, Band 2: Zur Gegenwart der Bankangestellten* (S. 189-240). München, Mering: Hampp.
- Voß, G. Günter (1994). Das Ende der Teilung von "Arbeit und Leben"? An der Schwelle zu einem neuen gesellschaftlichen Verhältnis von Betrieb- und Lebensführung. In: N. Beeckenbach/ W. van Treeck (Hrsg.), *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9* (S. 269-294). Göttingen: Schwartz.
- Voß, G. Günter (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *MittAB*, 31, 473-487.
- Voß, G. Günter/ Pongratz Hans J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50 (1), 131-158.
- Voß, G. Günter/ Rieder, Kerstin (2005). *Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden*. Frankfurt a.M.: Campus.

- Voswinkel, Stephan (2000). Das mcdonaldistische Produktionsmodell – Schnittstellenmanagement interaktiver Dienstleistungsarbeit. In: H. Minssen (Hrsg.), *Begrenzte Entgrenzungen* (S. 177-201). Berlin: edition sigma.
- Wagner, Peter-Oliver (1999). *Finanzdienstleister im Electronic Commerce. Erfolgsfaktoren und Marktstrategien*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Wagner, Hilde (2005). Die Macht der Zahlen. Neue Steuerung im Betrieb. In: dies. (Hrsg.), *Rentier' ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb* (S. 87-112). Hamburg: VSA.
- Wagner, Gerald/ Schlese, Michael (1997). Medienspezifische Arten des Sachbezugs: Referenz in computergestützten Kommunikationssystemen. *Zeitschrift für Semiotik*, 3, 245-263.
- Wehrich, Margit/ Dunkel, Wolfgang (2003). Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 55 (4), 738-761.
- Weinkopf, Claudia, (2002). Fließbandarbeit am Telefon? Call Center besser als ihr Ruf. In: Projektträger im DLR "Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen" (Hrsg.), *Arbeitsgestaltung in Call Centern. Organisationsentwicklung – Partizipation – Kundenorientierung*. Bonn. Auch verfügbar unter: <http://www.iatge.de/iat-report/2002/report2002-08.html> (letzter Zugriff 15.3.03).
- Weißbach, Hans-Jürgen (2003). Call-Center-Arbeit im Prozess der Restrukturierung komplexer Finanzdienstleistungen. In: F. Kleemann/ I. Matuschek (Hrsg.), *Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern* (S. 127-137). Berlin: edition sigma.
- Wiencke, Wolfgang/ Koke, Dorothee (1997). *Call Center Praxis: Den telefonischen Kundenservice erfolgreich organisieren*, 2. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wellman, Barry/ Salaff, Janet/ Dimitrova, Dimitrina/ Garton, Laura/ Gulia, Milena/ Haythornwhaite, Caroline (1996). Computer networks as social networks. *Collaborative Work, telework, and virtual community. Annual Review of Sociology*, 22, 213-238.
- Welsch, Johannes (1997). *Arbeiten in der Informationsgesellschaft. Studie für den Arbeitskreis „Arbeit – Betrieb – Politik“ der Friedrich-Ebert-Stiftung*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Wieland, Rainer/ Metz, Annemarie/ Richter, Peter (2001). Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand, Teil 1. CCall Report 3 der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Hamburg.
- Wieland, Rainer/ Metz, Anna-Marie/ Richter, Peter, (2002). Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand, Teil 2: Arbeitsgestaltung, Belastung, Beanspruchung und Ressourcen. CCall Report 11 der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Hamburg.
- Wieland, Rainer/ Timm, Elke (2003). Job characteristics, Personality and Health Care at Call Centre Workplaces. *Wuppertaler Psychologische Berichte*, 1, 1-33.
- Wiest, Georg (1997). Medienspezifische Kodes in computergestützten Kommunikationssystemen. *Zeitschrift für Semiotik*, 19 (3), 229-244.
- Willeke, Rainer (1999). Aufruhr im Sommerloch - wie frei ist die DB AG? *Zeitschrift für Verkehrswissenschaft*, 1, 14-35.

- Wittel, Andreas (1998). Gruppenarbeit und Arbeitshabitus. *Zeitschrift für Soziologie*, 27 (3), 178-192.
- Wolf, Harald (1999). Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Ziegler, Werner (1998). Die Sparkassen und ihre Zukunft. In: K.-H. Nassmacher/ H. von Stein/ H.-E. Büschgen (Hrsg.), *Banken in Deutschland. Wirtschaftspolitische Grundinformationen* (S. 81-96). Opladen: Leske + Budrich.
- Zinser, Stephan, (1999). Customer Care Center – eine Offensive des Landes Baden-Württemberg. *Fraunhofer IAO Tätigkeitsberichte*. Stuttgart.



Arbeit und Leben im Umbruch

Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft

Herausgegeben von G. Günter Voß

Karin Gottschall, G. Günter Voß (Hg.)

Entgrenzung von Arbeit und Leben

Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag

Band 5, 2005 (2. Aufl.), ISBN 3-87988-896-5, 368 S., € 29.80

Wolfgang Dunkel, Kerstin Rieder, G. Günter Voß (Hg.)

Dienstleistung als Interaktion

Beiträge aus einem Forschungsprojekt.

Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center

Band 6, 2004. ISBN 3-87988-831-0, 296 S., € 27.80

Sylvia Dietmaier-Jebara

Gesellschaftsbild und Lebensführung

Gesellschaftspolitische Ordnungsvorstellungen

im ostdeutschen Transformationsprozess

Band 7, 2005. ISBN 3-87988-897-3, 360 S., € 29.80

Michaela Schier

Münchner Modefrauen

Eine arbeitsgeographische Studie über biographische

Erwerbsentscheidungen in der Bekleidungsbranche

Band 8, ISBN 3-87988-940-6, 2005, 331 S., € 29.80

Alma-Míra Demszky von der Hagen

Alltägliche Gesellschaft

Netzwerke alltäglicher Lebensführung in einer großstädtischen Wohnsiedlung

Band 9, ISBN 3-87988-996-1, 2006, 344 S., € 29.80

Nicole Dietrich

Berufsförderung als Chance?

Der Umgang junger Frauen mit Maßnahmen der Berufsförderung

Band 10, ISBN 978-3-86618-104-5, 2007, 176 S., € 24.80